



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

MAESTRÍA EN DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE

SISTEMAS DE CALIDAD EN TURISMO:

**Posibilidades y restricciones
de su implementación en Mar del Plata**

Lic. Daniela I. Castellucci

Director de Tesis: Arq. Daniel Beltrami

Co Directora de Tesis: Lic. Mg. Bernarda Barbini

Abril 2011



*A mi esposo Gastón,
a mis hijos Martín y Nicolás,
y a toda mi familia
por su amor, ayuda y apoyo constante.*



ÍNDICE

RESUMEN.....	5
Agradecimientos.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS.....	15
1 CALIDAD Y DESARROLLO SUSTENTABLE.....	15
1.1 El concepto de calidad.....	19
1.2 La evolución de la calidad.....	20
1.3 Los enfoques de la calidad.....	22
1.4 Las dimensiones técnica y funcional de la calidad.....	23
1.5 Los Sistemas de Gestión de Calidad.....	25
1.6 La Cultura de la Calidad.....	26
2 LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y LA CALIDAD.....	27
2.1 Servicios: concepto y características.....	28
2.2 Los servicios turísticos.....	29
CAPÍTULO 2. LAS DIMENSIONES ECONÓMICAS Y SOCIOCULTURALES.....	32
2 DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	33
2.1 La competitividad empresarial.....	33
2.2 La importancia de la innovación productiva.....	35
2.3 El rol de la calidad en la cadena de valor.....	36
3 DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL.....	38
3.1 Capital social: conceptualizaciones y tipologías.....	39
3.2 La cultura organizacional: concepto y características.....	44
3.3 Tipos de culturas organizacionales.....	48
3.3.1 Cultura de estilo tradicional.....	48
3.3.2 Cultura de estilo participativo.....	49
3.4 La alta dirección y su perfil cultural.....	49
3.4.1 El liderazgo.....	51
3.4.2 Los modelos mentales.....	54
3.4.3 Las actitudes.....	55
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	57
1 El diseño de investigación.....	57
2 El objeto de estudio.....	59
3 Las instancias en la cultura de la calidad.....	62
4 Las muestras.....	63



5	Recolección y análisis de datos.....	64
CAPÍTULO 4. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....		66
1	BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA IMPRONTA TURÍSTICA DE LA CIUDAD.....	66
2	LAS EMPRESAS BALNEARIAS.....	68
2.1	Balneario de Playa Grande I.....	68
2.2	Balneario de Playa Grande II.....	75
2.3	Balneario de La Perla.....	81
2.4	Balneario de La Perla Norte.....	87
2.5	Balneario de Punta Mogotes.....	93
2.6	Balneario de la zona norte.....	98
2.7	Análisis comparativo de las empresas de balnearios.....	104
3	LAS EMPRESAS HOTELERAS.....	114
3.1	Apart Hotel nivel 4 estrellas.....	114
3.2	Hotel 3 estrellas.....	120
3.3	Hotel 3 estrellas.....	128
3.4	Apart Hotel nivel 3 estrellas.....	134
3.5	Hotel 2 estrellas.....	140
3.6	Hotel sindical.....	145
3.7	Análisis comparativo de las empresas hoteleras.....	150
4	LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS.....	162
4.1	Restaurante en La Normandina.....	162
4.2	Confitería zona Güemes.....	167
4.3	Restaurante zona microcentro.....	173
4.4	Restaurante zona centro.....	180
4.5	Restaurante de comidas rápidas zona Playa Grande.....	186
4.6	Restaurante parrilla zona norte.....	192
4.7	Análisis comparativo de las empresas gastronómicas.....	197
5	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	207
5.1	Las empresas.....	207
5.2	El perfil cultural organizacional.....	207
5.3	El perfil cultural de la alta dirección.....	211
5.4	La cultura de la calidad.....	213
5.5	Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata.....	217
5.6	El cliente.....	219
5.7	El capital social de las empresas de servicios turísticos.....	220
5.8	La cultura de la calidad y los factores condicionantes.....	220
6	ANÁLISIS DE LOS REPRESENTANTES SECTORIALES.....	223
6.1	De las instituciones de Mar del Plata.....	223
6.2	De los profesionales expertos.....	228



CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	231
1 Conclusiones.....	231
2 Recomendaciones.....	237
ANEXOS	239
ANEXO I: Formulario de entrevista semiestructurada a empresarios y/o gerentes.....	239
ANEXO II: Formulario de entrevista semiestructurada a empleados.....	240
ANEXO III: Formulario de entrevista semiestructurada a representantes institucionales sectoriales.....	241
ANEXO IV: Cuestionario a profesionales expertos.....	242
BIBLIOGRAFÍA	243

INDICE DE TABLAS

N°	Tablas	Pág.
1	Operacionalización del capital social de las empresas.....	61
2	Operacionalización del capital social para agentes y actores sociales.....	62
3	Distribución de los casos de estudio por rubro y nivel.....	63

INDICE DE FIGURAS

N°	Figuras	Pág.
1	Dimensiones de la calidad de los servicios.....	24
2	El iceberg de la cultura organizacional.....	46
3	Factores condicionantes internos y externos a la empresa.....	222



RESUMEN

La tesis tiene como objetivos indagar en las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de la ciudad de Mar del Plata (Argentina), el nivel en que se encuentra su cultura de la calidad; e identificar cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.

Desde un enfoque cualitativo, y tomando la modalidad de estudio de casos múltiples, se analizan en dieciocho empresas de servicios turísticos, la cultura organizacional, donde se asienta la cultura de la calidad, y el perfil cultural de la alta dirección, desde la perspectiva teórica del capital social. Los componentes cognitivo y estructural del capital social de una empresa y de la alta dirección, son los que determinan su perfil cultural, condicionando su desempeño e incidiendo finalmente, en la satisfacción del cliente.

Los resultados del estudio evidencian que en las empresas marplatenses analizadas aún no está consolidada una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto los componentes del capital social de estas empresas están limitando el desarrollo de esta cultura, donde el perfil cultural organizacional, y en menor medida el perfil cultural de la alta dirección, se constituyen en uno de los principales factores condicionantes restrictivos para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.



Agradecimientos

En primer lugar, deseo reconocer la constante colaboración del Director de la Maestría, Arq. Mg. Juan Carlos Mantero.

Agradezco también a mi Director de Tesis, Arq. Daniel Beltrami, por su orientación, asesoría y paciencia.

De manera muy especial a mi Co-directora, Lic. Mg. Bernarda Barbini, por su constante orientación, comentarios y afecto.

A las personas que colaboraron de diversas maneras en el proceso de recolección de datos necesarios para elaborar el trabajo:

Lic. Mónica Asensio
Lic. Cecilia Pallante
Mg. Ana Biasone
Lic. Mariangel Cacciuto
Lic. Nadia Roldán
Lic. Raquel Lareu
Lic. María Julia Muñoz
Lic. Cristina Murray
Téc. Juan Pablo Marchesi Vignolo
Lic. Mauro Beltrami
Sr. Walter García
Lic. Andrea Marín
Arq. Marcelo Videla
Lic. Mariela Wagner
Lic. Silvia Cerchiara de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata
Sr. Esteban Ramos de la Cámara de Empresarios de Balnearios, Restaurantes y Afines
Sr. Mario Spataro de la Escuela Hotelera Gastronómica de Mar del Plata
Arq. Mónica Rábano, Directora de Unidades Turísticas Fiscales de la Municipalidad de General Pueyrredon
Lic. Clelia López del Ministerio de Turismo de la Nación

Al personal del Centro de Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, especialmente al Lic. Cristian Merlino Santesteban.

Agradezco también a las Lic. Mg. Cristina Varisco y Graciela Benseny, por sus comentarios y constante apoyo.



INTRODUCCIÓN

La problemática del turismo y la calidad en función de desarrollo requiere plantearse la gestión de la actividad en el contexto socio - cultural actual a partir de una concepción de desarrollo que inscribe al turismo en su integralidad, dada la pluridimensionalidad de su problemática y la intersectorialidad de su realización.

El desarrollo sustentable del turismo implica promover la participación activa y coordinada de todos los actores y agentes: turistas, empresarios, organizaciones públicas y privadas, trabajadores y residentes. Todos ellos involucrados en una estrategia común de provisión de productos y servicios de calidad. En función de este modelo de desarrollo, el objetivo primordial será contribuir al desarrollo del territorio y de la comunidad, a través de una más plena satisfacción del usuario (turista, visitante, residente).

La permanencia y el progreso de las empresas turísticas en los mercados en los que opera y/o pretende operar exige, entre otras cosas, avances en la competitividad que supongan actitudes positivas hacia la inversión, aplicación de tecnologías de gestión y las reformas organizacionales asociadas, aspectos éstos que muchas veces implican la necesidad de certificación del sistema de la calidad por un organismo de tercera parte. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud, aptitud y predisposición al cambio por parte de los directivos de las empresas de servicios turísticos.

El concepto de calidad y su aplicación ha adquirido una importancia progresiva, en el cual el cliente ha evolucionado en su importancia relativa hasta posicionarse como destinatario principal de los esfuerzos de las empresas. La gestión de la calidad, como la etapa superior del aseguramiento de la calidad, y la profundización en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión se enfocan explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.



En la gestión de la calidad, se han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000.

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, entonces, debería ser una decisión estratégica de la empresa. El diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización (ISO 9001:2008).

Por otra parte, resulta necesario considerar los aspectos sociales y culturales de las empresas turísticas, en el marco de un proceso de desarrollo. En un sentido amplio, el concepto de capital social permite explicar el desarrollo turístico, demostrando que la naturaleza y el alcance de las relaciones sociales que se establecen en las comunidades y en las organizaciones, moldean el desarrollo. En un sentido más restringido, el capital social en sus modalidades: estructural y cognitivo, le confiere significatividad a las relaciones confiables, recíprocas y cooperativas dentro de la empresa turística, consideradas necesarias para la implementación de cualquier Sistema de Gestión de Calidad.

En nuestro país, el organismo responsable del sector, actualmente convertido en Ministerio de Turismo, ha asumido la misión de fomentar políticas nacionales que apunten a elevar el nivel de calidad de la actividad. En este sentido, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016 (PFETS) considera, entre sus premisas, la sustentabilidad de la actividad turística, donde el crecimiento económico debe ser compatible con la conservación de los recursos naturales y culturales, y fortalecerse hacia una equidad distributiva. Entre sus objetivos se encuentran aquellos referidos a la calidad, buscando una gestión de la calidad en destinos



turísticos, considerándola un factor clave para la cooperación y la competitividad.

De este modo, la gestión de la calidad se constituye en uno de los cuatro campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, e integra uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo (Nº 25.997), donde se expresa la preferencia por desarrollar una dinámica de mejora continua hacia la excelencia.

Es justamente a partir del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016 que se diseña el Plan de Calidad Turística de Argentina, actualizando y ampliando el enfoque del campo de actuación de Gestión de la Calidad. El plan se constituye en un instrumento para el desarrollo de políticas de calidad turística a nivel provincial y local, con el objetivo de incrementar la calidad de la experiencia turística en el país. Para ello, trabajan en forma conjunta el Ministerio de Turismo de la Nación, las provincias representadas en el Consejo Federal de Turismo, y la actividad privada representada en la Cámara Argentina de Turismo.

El plan integra los siguientes campos: gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad, tecnología y comunicación, calidad de la experiencia turística, e institucional. En particular, el campo de la Gestión de la Calidad comprende la Gestión de Herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) que incluye: Implementación Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO), Implementación Buenas Prácticas en Destino, Difusión y asistencia sobre Directrices Turísticas, Elaboración e implementación de Normas Sectoriales e Internacionales, y Desarrollo de herramientas SACT.

No obstante estos esfuerzos del sector público y privado a nivel nacional, se observa que no hay una correspondencia en el plano de la aplicación e implementación de las diversas herramientas que contribuyen a mejorar la calidad del servicio, particularmente la aplicación de normas de calidad en la ciudad de Mar del Plata, y dentro del sector turístico; dónde un número muy reducido de empresas han certificado sus Sistema de Gestión de Calidad.

En este contexto se plantea el presente estudio con el propósito de indagar sobre la cultura de la calidad y los factores determinantes en la



implementación de sistemas de gestión de calidad en el sector turístico empresario. Se elige la ciudad de Mar del Plata por ser uno de los principales centros turísticos de Argentina y por disponer de una amplia oferta de servicios turísticos. El estudio incluye tres de los sectores más relevantes dentro del ámbito empresario turístico de la ciudad: hotelería, gastronomía y balnearios.

La ciudad de Mar del Plata, perteneciente al Partido de General Pueyrredon, Provincia de Buenos Aires, es el centro turístico más significativo de Argentina por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística. De hecho, su crecimiento económico ha estado ligado a la actividad turística desde su inicio. Estudios históricos de Mar del Plata muestran que el desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades sumamente relacionadas, la industria de la construcción, y la hotelería.

Si bien la pesca reconoce su origen en la misma época, la industria pesquera con plantas instaladas en tierra surge en la década del 20, siendo los primeros registros de su expansión a partir de 1935 con la industria conservera (PEM, 2003). En este sentido, el Producto Bruto Geográfico del Partido del año 1999 muestra un fuerte predominio de las actividades del sector terciario (68%), destacándose las actividades relacionadas con el turismo.

La estructura productiva de Mar del Plata, está integrada por un conjunto de empresas Pymes características del turismo como alojamiento hotelero y extrahotelero, gastronomía, agencias de viaje, transporte, balnearios, esparcimiento, comercio turístico, artesanías; y no características del turismo, pero sí vinculadas indirectamente, como el comercio no turístico, servicios de salud, transporte, construcción, industria, sector agropecuario, entre otras.

Dentro de la estructura productiva turística el sector hotelero es el más importante. De acuerdo a información derivada de estudios del Plan Estratégico de Mar del Plata (2004), en general se observaban falencias en la calidad de los servicios turísticos, y se percibe a partir de ello la necesidad



de generar nuevas inversiones. Situación que se reitera en los otros sectores de servicios turísticos.

De este modo, se plantea el problema de investigación a propósito de las posibilidades y restricciones en la implementación de sistemas de gestión de calidad por empresas de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata en la actualidad. En definitiva, se intentará responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Está instalada la cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata?
- ¿Cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios en Mar del Plata?

Se entiende como factores todos aquellos elementos externos e internos relacionados con la organización que pueden influir en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad, como ser: nivel de exigencia de clientes, marco regulatorio, acceso a líneas de financiamiento, perfil cultural de los empresarios y/o gerentes y de la organización.

El estudio se plantea los siguientes objetivos generales:

- Indagar en las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de Mar del Plata acerca del nivel en que se encuentra su cultura de la calidad.
- Indagar acerca de cuáles son los factores determinantes en la toma de decisión para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas hoteleras, gastronómicas y de balnearios de Mar del Plata, desde el punto de vista de los empresarios y/o gerentes.

Los objetivos particulares consisten en:

- Identificar y describir las características de la cultura organizacional, del perfil cultural de la alta dirección, y de la cultura de la calidad en las empresas de servicios turísticos.



- Identificar y caracterizar los factores condicionantes internos y externos de las empresas de servicios turísticos que posibilitan y/o restringen la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.
- Conocer la significación que los empresarios y/o gerentes, y empleados de empresas de servicios turísticos le asignan a la calidad en el servicio y a los Sistemas de Gestión de Calidad.

La hipótesis de trabajo sostiene que en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata intervienen factores internos y externos a la empresa de índole sociocultural, económico y político, que inciden en el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia y consecuentemente afecta la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

Respecto a la relevancia del estudio, se percibe la necesidad de contar con la aplicación de normas de gestión para sistematizar los procesos fundamentales que maximizan la posibilidad de éxito de la relación de las organizaciones con sus clientes en el marco de la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y de la competitividad de la organización.

En este sentido, tanto la práctica empresarial como la investigación académica vienen sugiriendo que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, motivación del personal, entre otros, convirtiéndose la calidad en una estrategia prioritaria.

Por otra parte, y en el marco del Plan Federal de Turismo Sustentable 2006-2016, donde se establece como uno de sus campos de actuación la gestión de la calidad, se estima necesario indagar sobre sus posibilidades y restricciones en un escenario real y concreto. Dada la importancia del PFETS en el contexto de las políticas turísticas del país, el presente trabajo contribuirá a vislumbrar la situación actual en un destino concreto.

Asimismo, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial aportando información valiosa que servirá como material de reflexión y acción. Conscientes de la importancia que hoy reviste el tema de la gestión de la calidad como estrategia para afrontar las



cambiantes y complejas condiciones del mercado, la investigación contribuirá a fomentar acciones tendientes a promover y concientizar a los empresarios de la importancia de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.

Respecto al estado de antecedentes en el tema, en general se advierten diferentes estudios nacionales e internacionales relacionados con la implementación según las normas de Sistemas de Gestión de Calidad en los servicios turísticos, pero no se evidencian estudios con el mismo enfoque del presente trabajo. Podemos observar publicaciones que refieren experiencias pero en general son *ex post*, es decir, después de la implementación y/o certificación. En tanto el presente estudio indagará sobre la cultura de la calidad y las condiciones previas a la implementación y/o certificación de Sistemas de Gestión de Calidad.

Se puede advertir, entonces, que las investigaciones realizadas en el campo de la calidad de los servicios turísticos, se han efectuado desde los enfoques administrativos, y especialmente desde el marketing. Estos estudios refieren, desde el punto de vista de la *empresa*, a las características en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y certificación de normas de calidad, y a la importancia de los recursos humanos y su satisfacción laboral. Desde el punto de vista del *cliente*, se ha estudiado sus niveles de satisfacción, con la aplicación mayoritaria del modelo SERVQUAL.

Sin embargo, se estima necesario indagar también sobre la cultura organizacional de las empresas de servicios turísticos, y en particular identificar las características de su cultura de la calidad. Para ello, se considera adecuado el abordaje del estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva de la teoría del capital social.

La investigación realizada es de tipo exploratoria, de diseño cualitativo. Para la recolección de datos se efectuaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios y empleados de empresas de servicios turísticos. También se realizaron entrevistas a representantes institucionales y a profesionales expertos en el campo de la calidad. A la luz de los resultados obtenidos, se constata que los componentes del capital social de



las empresas analizadas limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El marco teórico de la tesis se presenta en dos capítulos. En el capítulo 1 se analiza la relación entre calidad y desarrollo sustentable y se presentan los conceptos de calidad, sistemas de gestión de calidad y servicios turísticos. En el capítulo 2 se abordan las dimensiones de análisis de la problemática. En la dimensión económica se analiza la competitividad empresarial y la importancia de la innovación productiva en las empresas. Y en la dimensión sociocultural, se desarrolla la teoría del capital social, y se definen los conceptos de cultura organizacional y perfil cultural de la alta dirección. La metodología, los métodos y las técnicas empleados se abordan en el capítulo 3. En el capítulo 4 se presentan los resultados del análisis de las dieciocho empresas de servicios turísticos. También se incluye el análisis de los representantes sectoriales. Finalmente se presentan en el capítulo 5 las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO 1: LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

1. CALIDAD Y DESARROLLO SUSTENTABLE

El abordaje de la problemática de la calidad en relación al turismo, implica no sólo el análisis de la satisfacción de los turistas con los distintos servicios, entendida como Calidad Total, sino también la contribución del turismo al desarrollo sostenible de los destinos turísticos. Alvarez Sousa (2005) entiende que estos dos componentes constituirían la calidad global.

Para que en un territorio se produzca desarrollo es importante la confluencia de un conjunto de factores (capitales) que interaccionan en un espacio produciendo una sinergia que conduciría al desarrollo: capital financiero, redes de empresas y de organizaciones civiles basadas en la confianza, identidad con un territorio, sistemas de innovación y relación entre universidades y empresas, cuidado ambiental y conservación del patrimonio, redes de comunicación, etc. Específicamente se está haciendo referencia a los distintos tipos de capitales: capital social, capital simbólico, capital humano, capital financiero, capital infraestructural, capital patrimonial, y capital medioambiental.

De este modo, el desarrollo turístico sustentable debe estar enfocado a la satisfacción de tres actores sociales fundamentales que intervienen en el proceso: turistas, empresarios y residentes. Donde el turista buscará fundamentalmente la satisfacción de su experiencia de viaje, el empresario buscará fundamentalmente la rentabilidad del negocio, y el residente buscará, mediante la actividad turística, elevar el nivel y la calidad de vida de la población.

En la concepción y práctica del desarrollo resulta necesario diferenciar entre actor y agente de desarrollo. Los actores locales pueden ser individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los



límites de la sociedad local, pueden estar ligados a la toma de decisiones (político institucionales), ligados a técnicas particulares (expertos profesionales), o ligados a la acción sobre el terreno (la población y sus expresiones activas).

En tanto los agentes de desarrollo son aquellos actores sociales portadores de propuestas políticas, económicas, sociales y culturales que tienden a capitalizar mejor las oportunidades locales (Mantero, 2004:23). Es decir, tienen “poder” para generar un efecto sobre la actividad turística, con capacidad para intervenir, modificar o influir el curso del sector (Zapata Campos, 2003:213).

Por otra parte, y en función de este modelo de desarrollo sustentable, el objetivo primordial será contribuir al desarrollo del territorio y de la comunidad, a través de una más plena satisfacción del usuario (turista y residente). Hoy en día se presume que este usuario demanda cada vez más y mejores servicios y que la diversificación de la oferta turística induce a un aumento de sus exigencias. De este modo, el usuario debiera convertirse en el centro de atención de las empresas que conforman la estructura económica productiva de un destino turístico.

En tanto Boisier (1999), sostiene que la dinámica del desarrollo se fundamenta en la reproducción constante del “capital sinérgico”, concepto que hace referencia a la capacidad de una sociedad local para articular provechosamente sus recursos endógenos. Las “formas de capital” que puede detentar un territorio incluye recursos tanto materiales como intangibles, donde se destaca el capital institucional y capital social y cultural junto al natural, económico, cognitivo, simbólico, cívico y humano. El aporte principal de este enfoque es la relevancia que se otorga a la voluntad organizada de una sociedad para valorizar y aprovechar sus capacidades. Capacidades que dependen en buena medida de factores socioinstitucionales y culturales.

Sabemos que el concepto de desarrollo no dispone de un cuerpo teórico homogéneo, por el contrario, existen diversas perspectivas económicas y sociales. En particular el concepto de desarrollo sustentable surge a fines de la década de 1980 como consecuencia de la elaboración del Informe Brundtland.



Este Informe, que originalmente se llamó “Nuestro futuro común”, fue confeccionado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland, e introduce el término desarrollo sostenible o sustentable, definido como aquel que *satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

En el campo del turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) adoptó el enfoque sostenible para el turismo y aplica los principios de desarrollo sostenible en todos sus estudios de planificación y desarrollo. En este sentido la OMT ha definido el desarrollo sostenible de la siguiente manera (OMT, 1999:22):

El desarrollo sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

Luego, en el año 2004 lo define de la siguiente manera (OMT, 2010):

Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo tanto, para la OMT, el turismo sostenible debe dar un uso óptimo a los recursos ambientales, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y asegurar actividades económicas viables a largo plazo que reporten a todos los agentes beneficios socioeconómicos bien distribuidos. También exige la participación informada de todos los



agentes relevantes, un liderazgo político firme, y que debe reportar un alto grado de satisfacción a los turistas.

Si bien algunos de estos enfoques del desarrollo incorporan la dimensión sociocultural, se advierte una ausencia de la consideración de la *persona*, como fin último de cualquier proceso de desarrollo, obviando la cuestión de los valores en juego. Las nociones sucesivas de progreso, crecimiento, expansión, propias de una concepción del desarrollo económico, y prioritariamente consumista, excluyen una concepción más comprehensiva del desarrollo humano, necesarias para una concepción integral.

La concepción del desarrollo humano, propuesta por Max Neef, se torna necesaria cuando se plantean procesos de desarrollo de una actividad singular, tal es el caso de la actividad turística, donde es necesario que el desarrollo turístico trascienda el recurso, el producto y el destino, y se centre en lo primordial: la persona (usuario, habitante y visitante) y la sociedad (local y global) (Mantero, 1997).

La noción de desarrollo a la que se apela, debiera rescatar a la persona y a los valores éticos. En palabras de Vachon (citado por Mantero, 2004:20): *“el desarrollo es el acceso a un modo de vida en la que la persona tiene más importancia que la producción de bienes y servicios y en el que la realización personal y colectiva se prioriza sobre su función de consumidor”*.

De este modo, el desarrollo no sólo depende de los grandes sistemas macroeconómicos ni de las instituciones centralizadas, sino también de las microiniciativas y la microeconomía que radica en producir y consumir que responden a otros objetivos, a otros valores, haciendo que las actividades de producción contribuyan a mejorar la calidad de las relaciones sociales.

También, desde una perspectiva sociocultural del desarrollo turístico, Barbini (2008a:87) sostiene que éste se encuentra condicionado a los procesos de construcción simbólica y material de los diferentes actores. Así, las personas y su subjetividad son un requisito indispensable del desarrollo y reconocerla significa potenciar la capacidad para manejar los procesos de desarrollo turístico local. Asimismo, el tipo de capital social de una comunidad definirá comportamientos facilitadores o limitadores del desarrollo turístico, es por ello que el análisis del estado de ese capital social es un



aspecto fundamental a tener en cuenta al evaluar el aporte del turismo al desarrollo sustentable e integral de un territorio.

1.1. El concepto de calidad

El término calidad tiene múltiples significados y definiciones según la evolución que ha tenido el término en su todavía reciente historia, y en su abordaje por diferentes autores. A pesar de la importancia creciente de la Gestión de la Calidad, aún no se ha producido un avance significativo en una definición clara y ampliamente aceptada de la misma. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas que lo hace un concepto difícil de definir (Garvin, citado por Camisón, 1996)

En el lenguaje diario, el vocablo calidad se usa como adjetivo, sin embargo funciona como un sustantivo, hay “buena” o “mala” calidad. Tradicionalmente, la calidad en un producto o servicio ha significado la *aptitud* para el uso deseado. La Real Academia Española lo define como “*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor*”. Por sí sola, la calidad es la descripción de algún producto o servicio no infiriendo nada bueno a malo. La calidad no es un valor, sin embargo muchas veces se lo confunde con la palabra satisfacción que produce el producto o servicio al ser consumido.

Una revisión de los distintos conceptos de calidad existentes, nos permite identificar cuatro aproximaciones principales a la calidad: basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor. Aunque estas distintas aproximaciones recogen gran parte de los estudios sobre calidad, la aplicación de las mismas a las actividades de servicios, y en concreto a las actividades turísticas, se hace difícil debido a las características específicas de las mismas (Camisón, op cit).

Por otra parte, la Norma ISO 9000:2005 (2005:8) define a la calidad como “*el grado que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos como pobre, buena, excelente. *Inherente*, en contraposición a *asignado*, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente. La calidad orientada hacia el cliente es un concepto que



responde a las exigencias cambiantes de los clientes, y como tal, no está contemplado en términos absolutos; habrá tantos niveles de calidad como clientes. Esta acepción del término calidad, está estrechamente vinculada a atributos tangibles (puntualidad, cantidad acordada, temperatura) e intangibles (cordialidad, profesionalismo, seriedad) y su objetivación es en muchos casos difícil, aunque sin duda, es un enfoque vital hacia la aproximación al nivel de excelencia de un producto o servicio.

En resumen, podríamos entender a la calidad como el nivel, la dimensión, el “hasta dónde”, un grupo componente de características propias de un producto o de un servicio, dan concreta respuesta a las necesidades del cliente, establecidas y/o implícitas (características que el cliente da por supuestas), para el cual el producto o el servicio fuera diseñado o desarrollado con el fin de aproximarse a maximizar la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

1.2. La evolución de la calidad

En una primera etapa, con la revolución industrial, la gestión de calidad se asociaba al control que se realizaba sobre un producto final determinado. Este control se basaba en la inspección de la producción y en la clasificación de productos en aprobados o rechazados. En esa época se le daba importancia a la productividad, lo que conllevaba abandonar ciertos aspectos, entre ellos, la calidad, que pasaba a ocupar un lugar secundario (Hernández, 2002).

En aquel momento se fomentaba una manera de trabajar en donde no existían tiempos para identificar errores, ni para determinar sus posibles causas, como tampoco para lograr corregirlos y mejorarlos, de manera de llegar a una optimización de la tarea. No había una orientación tendiente a evitar los grandes costos de dinero y de tiempo que conllevaba el hecho de corregir errores, situación que se potenciaba si se consideraba la pérdida de clientes.

Una de las características de esta etapa fue la producción en serie. Este proceso de elaboración se basaba en una sucesión de pasos sencillos posibles de ser ejecutados por cualquier persona, de modo que la mano de



obra se tornó fácilmente rotatable y barata. Detrás de los obreros se encontraba el capataz que se destacaba por su capacidad de supervisión y de intercambiar comentarios con los jefes. Las tareas de estudio pasaban a ser sólo compromiso de la alta dirección.

En la década de 1920 surge el estudio científico del trabajo, siendo sus precursores Fayol y Taylor. Fayol estableció pautas que se debían cumplir inexorablemente en cualquier organización como las líneas de autoridad de acuerdo a los escalones de mando, estabilidad, subordinación del interés individual al colectivo, etc. En tanto Taylor introdujo los conceptos de división del trabajo por líneas de fabricación, estándares de producción, etc.

La segunda etapa se daría inicio con el desarrollo de técnicas estadísticas y el uso de gráficos de control, a través de los cuales se obtendrían grandes mejoras en la productividad, en la reducción de costos y en especial en la calidad, permitiéndose que ésta afectara a todos los procesos involucrados en la producción.

Luego, entre las décadas de 1950 y 1960, Edwards Deming y Joseph Juran promueven el empleo de los sistemas de calidad como herramientas gerenciales empleando la estadística y la administración (Adam, 1991). Como resultado de las directrices y de la asistencia técnica que otorgó Estados Unidos, nace en Japón la Calidad Total. Este concepto se asienta en una pauta primordial que es la idea del mejoramiento continuo. La función de control de calidad se desvincula de la tarea realizada al final de un proceso, y se transforma en un instrumento de prevención dentro de la cadena de procesos.

Esta nueva forma de pensar introdujo nuevos valores: trabajar es satisfacer las expectativas del cliente interno y externo, resoluciones de problemas mediante análisis de causas, concepto de cliente interno y externo, error cero, trabajo en equipo, participación del personal en el mejoramiento continuo de la calidad, etc.

El concepto de Calidad Total nació como un desprendimiento del concepto de control de calidad. La idea que la calidad sea total nace de la aplicación de varios principios básicos que determinan y comprometen a



cada una de las personas que conforman una sociedad a la satisfacción de las expectativas de los clientes, internos y externos.

Esta posición requerirá, entonces, de una renovación de la gestión empresarial tradicional, preocupada en lo que piensan los integrantes de una organización más que en los que hacen, y en el logro de una gestión participativa. Como muchos autores señalan, la Calidad Total es también una forma distinta de hacer las mismas cosas, en donde se abandonan ciertas costumbres y tradiciones en pos de un proceso de mejoramiento continuo.

1.3. Los enfoques de la calidad

Un análisis de la evolución del movimiento de la calidad muestra que éste se puede resumir en tres enfoques diferentes, aunque complementarios. Camisón (op.cit.) sostiene que dichos enfoques no muestran una secuencia cronológica, sino que por el contrario los distintos enfoques se superponen en el tiempo, al recoger las diferentes aportaciones y dinámicas que ha tenido la gestión de la calidad en los diferentes países. Podemos denominar a estos tres enfoques como el enfoque técnico, el enfoque humano o cultural, y el enfoque estratégico o de gestión de la calidad.

El enfoque técnico se corresponde con una concepción de la calidad que incluye los conceptos de calidad orientados al producto y al proceso. Estas conceptualizaciones suponen entender la calidad como el cumplimiento de un conjunto de características o especificaciones de un producto o servicio, y como la ausencia de deficiencias en los procesos de fabricación respectivamente. Este fue el enfoque predominante en Occidente hasta la década de 1970.

El enfoque humano o cultural de la calidad surge posteriormente y como reacción al enfoque anterior ante el éxito competitivo internacional de las empresas japonesas. Se basa en una concepción de la calidad como satisfacción del cliente, tanto interno como externo. Este enfoque ha supuesto un aumento de la importancia de los recursos humanos y de aspectos de naturaleza cultural en la implantación de los sistemas de la gestión de la calidad.



El enfoque estratégico o de gestión de la calidad surge ante los resultados insatisfactorios en la aplicación de los dos enfoques anteriores. Este nuevo enfoque se caracteriza por ser multidimensional y dinámico, y se les ha denominado tradicionalmente Sistemas de Gestión de la Calidad Total. Las dimensiones que debe poseer son: el liderazgo de la calidad por la alta dirección, la integración de las acciones de la calidad con el resto de los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, una cultura de satisfacción del empleado, y el énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes, entre otras.

Respecto del primer enfoque, también se pueden distinguir dos tipos de calidad. Una referida a las características del producto o servicio, que realza la satisfacción del cliente, y la otra referida a la falta de deficiencias del producto o servicio, que aumenta la satisfacción del cliente (Kotler et al, 2004:246). La primera, aumenta el costo del producto y está relacionada con las expectativas del cliente respecto del producto o servicio, independientemente del precio y de la calidad del producto o servicio en sí mismo en relación a otros.

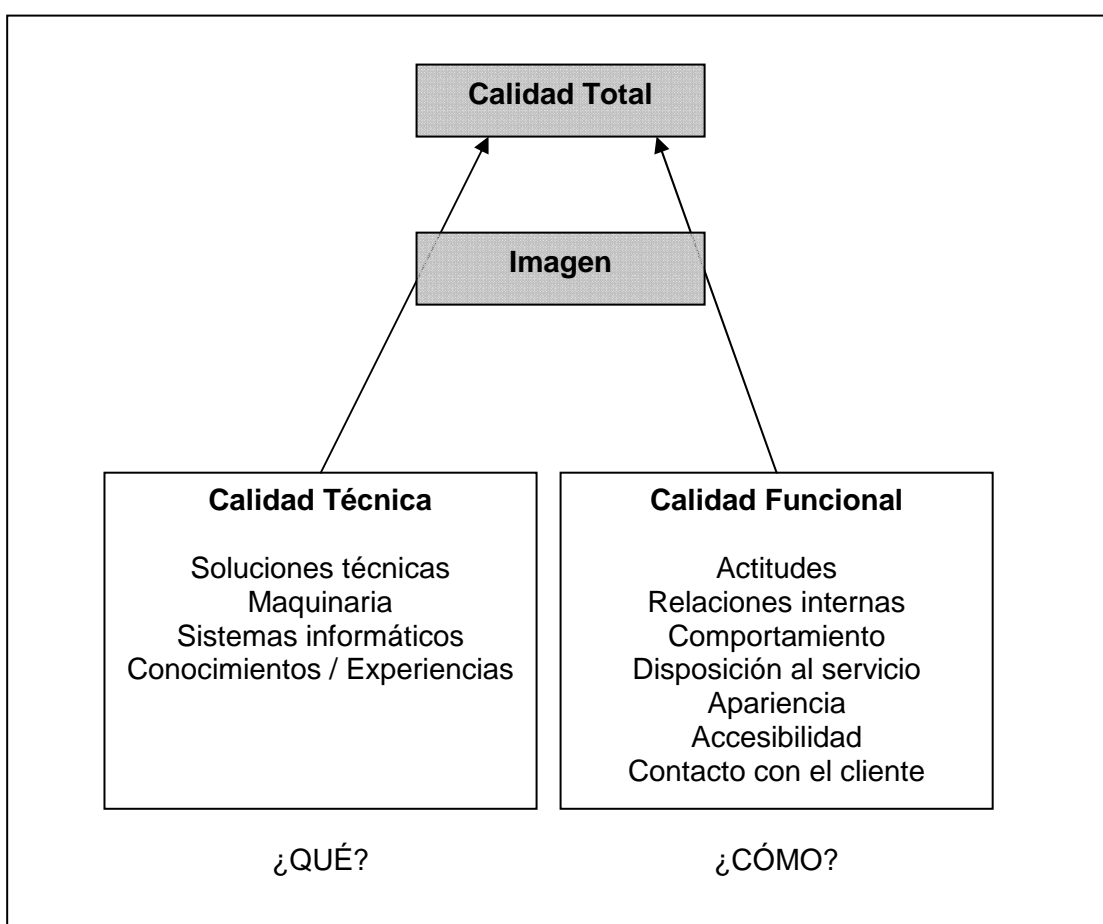
1.4. Las dimensiones técnica y funcional de la calidad

Otra distinción entre los diferentes tipos de calidad ha sido propuesta por Grönroos. Este autor sostiene que la calidad de un servicio, tal y como es percibida por el cliente, tiene dos dimensiones: una dimensión técnica o de resultado del proceso productivo del servicio, y una dimensión funcional relacionada con el proceso (Grönroos, 1994:37), como se puede observar en la Figura 1.

La dimensión técnica es aquella que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones entre comprador y vendedor han finalizado. Frecuentemente, pero no siempre, los clientes pueden medir esta dimensión con bastante objetividad por su carácter de solución técnica con respecto a un problema. Es “el qué”, lo que el cliente recibe, es decir, el resultado o producto técnico del proceso. Implica soluciones técnicas, sistemas informáticos, maquinaria, conocimientos y experiencias.

La dimensión funcional refiere al proceso de entrega del servicio o producto, es el modo en el que cliente recibe el producto o servicio, es “el cómo” lo recibe. Es la forma en que el cliente recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Tiene mucho que ver con la manera en que se gestionan los *momentos de la verdad* en la interacción entre comprador y vendedor, y en cómo funciona el proveedor del servicio. Implica apariencia, accesibilidad, contacto con el cliente, actitudes, relaciones internas, comportamiento, disposición al servicio.

Figura 1: Dimensiones de la calidad de los servicios



Fuente: Grönroos (Ibid.:39).

De este modo, se advierte que no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica, con frecuencia se percibe de forma subjetiva. Por otra parte, la imagen



corporativa de una empresa puede afectar el modo en que los clientes perciben la Calidad Total del producto o servicio.

Por otra parte, Kotler (op.cit.) agrega a estas dos dimensiones de la calidad, una tercera que la denomina calidad social (ética). La calidad social es una calidad de crédito, el cliente no puede evaluarla antes de la compra y, generalmente, es imposible evaluarla tras ella. Las empresas debieran considerar las responsabilidades éticas cuando desarrollan productos y servicios, evitando características del producto que puedan causar daños, y analizando las que proporcionen mayor seguridad para el cliente.

1.5. Los Sistemas de Gestión de Calidad

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas, reconocidas internacionalmente, y enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que los organismos, las organizaciones y las empresas llevan a cabo en el marco de sus procesos de producción de bienes y servicios. El objetivo final al aplicar criterios de calidad es elevar la competitividad en pos del desarrollo sustentable de los distintos sectores.

Los Sistemas de Gestión de Calidad son documentos de aplicación voluntaria que contienen especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología, y deben satisfacer determinados requerimientos, entre otros los descriptos en las normas. Una norma es un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido en actividades de Normalización como lo es IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) en nuestro país. La norma establece, para usos comunes y repetitivos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, procurando la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado.

Entre las normas de mayor aplicación en todo el mundo (actualmente con más de 1.000.000 certificados en todo el mundo), se encuentran las ISO serie 9000, que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad (emitidas originariamente en 1987). Son normas que surgieron para



el logro del aseguramiento de calidad que, en su origen, estaban orientadas a empresas de manufactura, tras ser revisadas en 1994 y 2000, fueron actualizadas para cubrir todos los aspectos de la gestión de la calidad de organizaciones de todo tipo y tamaño, incluyendo las prestadoras de servicio.

La ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda empresa que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación. Otro ejemplo son las ISO 14000 para Sistemas de Gestión Ambiental. Y para demostrar la creciente importancia y expectativa en relación a los beneficios de normalización para las actividades turísticas, esta organización internacional ISO, asume, en enero de 2005, el desafío de crear el ISO/TC 228 Tourism and related services.

En nuestro país el representante ante el ISO/TC 228 es el IRAM Instituto Argentino de Normalización y Certificación, el cual es responsable de la actividad normativa y presta servicios de certificación de calidad, con base en las ISO mencionadas, entre otras, a la organización que lo solicite. Dado que el turismo tiene características específicas, el IRAM ha elaborado la Norma IRAM 30400 que interpreta la ISO 9001 específicamente para ser aplicada en organizaciones que prestan servicios turísticos. También se han elaborado normas IRAM-SECTUR para un gran número de actividades turísticas-recreativas.

Por otra parte, el mejoramiento de la calidad de los procesos es de interés nacional desde 1992 (Ley Nº 24.147). Mediante el Decreto Nº 1.474 se creó en 1994 el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación que reconoce a IRAM como el organismo de normalización nacional y reconociendo a la actividad normativa dada su importancia como apoyo a la gestión de la calidad.

1.6. La Cultura de la Calidad

Otro aspecto a considerar es la cultura de la calidad que se halla en las sociedades receptoras en general, y en particular en las organizaciones turísticas. La cultura de calidad es definida por Cantú (citado por González



González, 2000:110) como el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementadas con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión. El desarrollo de esta cultura debe analizarse desde un punto de vista global de la organización, sin ignorar el aspecto de la cultura individual.

González González (op. cit.) sostiene que para lograr una cultura de la calidad se necesita primero un cambio en la cultura organizacional. Para que una empresa pueda gestionar en el paradigma de Calidad Total, se requiere ante todo un cambio en la cultura de la calidad de sus directores, pues estos son en definitiva los gestores del cambio estructural que se tiene que realizar en la organización, el cual tiene que llegar a cada uno de los grupos que la conforman y a cada uno de los individuos de los grupos.

Cualquiera sea el método de cambio de la cultura organizacional escogido, el proceso de cambio se tiene que realizar liderado por la alta dirección, con un fuerte involucramiento de todos los trabajadores, tomando en cuenta a los clientes y realizando una amplia actividad de capacitación.

A los fines del presente trabajo, la cultura de la calidad puede ser entendida como el conjunto de las creencias, los valores, las normas y las prácticas asumidas, tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente. Su máximo nivel estaría dado cuando la organización alcanzare la certificación de normas de calidad o hubiese implementado un Sistema de Gestión de Calidad. En este nivel, podemos considerar que una organización posee y promueve la cultura de la calidad y es apta y progresa hacia una cultura orientada hacia la excelencia.

2. LOS SERVICIOS TURÍSTICOS Y LA CALIDAD

El desarrollo del turismo requiere, no sólo la existencia de los atractivos, las actividades y los productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas; sino también de los servicios que permitan el acceso y la



permanencia de los mismos, mediante la infraestructura y equipamientos necesarios para garantizar las mejores condiciones en su estadía. En este sentido, y en relación al estudio de la calidad de los servicios turísticos, resulta necesario diferenciar entre la calidad de los servicios en forma individual, y la calidad de los servicios turísticos en forma global.

La producción de servicios en el turismo se caracteriza por la capacidad de interrelación de los servicios y la calidad del servicio dentro del sistema turístico, imponiéndose dificultades en la especificación, evaluación, control y gestión de la calidad en el turismo. Normalmente, la calidad de unas vacaciones experimentada por un turista incluye todo lo que le ocurre a esa persona desde el momento en que cierra la puerta de su casa cuando se va de vacaciones hasta el momento exacto en que vuelve a su domicilio.

Por lo tanto, el concepto de calidad en el turismo es un concepto de interrelación y holístico, ya que incluye todas las actividades asociadas con la cadena de los servicios de turismo, desde el transporte, el alojamiento, la restauración, hasta la recreación (Weiermair, 1996:57). La naturaleza de interrelación y holística del consumo en el turismo impone restricciones adicionales a la hora de especificar y controlar la calidad global en los servicios turísticos, ya sea de un destino turístico en particular, como desde la experiencia total de viaje del turista.

Sin embargo, el estudio de la calidad de los servicios turísticos en forma individual resulta más fácil, dado que la especificación, evaluación, control y gestión de la calidad de un servicio turístico en particular es más factible que a nivel global.

2.1. Servicios: concepto y características

Los servicios son procesos o actividades que tienen una naturaleza en gran parte intangible. Grönroos (op.cit.:27) entiende por servicio como aquella actividad o conjunto de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, tiene lugar cuando interactúan el cliente y el empleado de servicio, los recursos o los bienes físicos o los sistemas de prestación del servicio que se ofrecen como solución a los problemas del cliente.



En la mayoría de los casos un servicio implica una interacción, de uno u otro tipo, con el proveedor de servicios, aunque en algunas situaciones particulares el cliente no interactúa con la empresa de servicios. Las interacciones presentes en los servicios son de mucha importancia aunque las partes implicadas no siempre estén conscientes de ello.

Se pueden identificar cuatro características básicas para la mayoría de los servicios:

- Intangibilidad: Los servicios son más o menos intangibles. La esencia de un servicio está en la intangibilidad del mismo, sin embargo, muchos servicios incluyen elementos altamente tangibles, por ejemplo la comida en un restaurante.
- Los servicios son perecederos y resulta problemático establecer un equilibrio entre oferta y demanda. Los servicios no pueden almacenarse, por lo tanto el prestador debe programar la oferta según la demanda, sobre todo si es estacional.
- Inseparabilidad: La producción y el consumo constituyen un acto simultáneo, lo que implica que el usuario debe participar en la prestación y el resultado del servicio. De hecho los servicios se basan en el contacto con el cliente y se sostienen debido a las relaciones con los clientes.
- Heterogeneidad: Los servicios son heterogéneos, razón por la cual es difícil estandarizar su prestación. Un servicio a un cliente no es exactamente lo mismo que ese mismo servicio brindado al siguiente cliente. La heterogeneidad de los servicios crea uno de los principales problemas de la gestión de servicios, es decir, como mantener de forma permanente, un alto nivel de calidad en los servicios prestados a los clientes (Ibid.).

2.2. Los servicios turísticos

En particular, los servicios turísticos, poseen una característica diferencial, en tanto el cliente para hacer uso del servicio debe desplazarse al lugar de la prestación, dado que se producen en el destino turístico, en las instalaciones



del prestatario y necesariamente con la participación del cliente. Por otra parte, la compra sólo da un derecho de uso temporal en un tiempo y lugar determinados.

Las empresas turísticas son empresas de servicios que, si bien prestan servicios no asociados a la adquisición de un bien tangible, para ello necesitan contar con infraestructura y equipamientos, convirtiéndose en grandes consumidoras de productos físicos.

Según la metodología propuesta por la Organización Mundial del Turismo para la Cuentas Satélite de Turismo, los servicios turísticos se pueden clasificar de la siguiente manera (Sancho Pérez, 2001:32):

- Servicios específicos: son aquellos relacionados directamente con el cliente turístico. A su vez se subdividen en servicios característicos y asociados. Los primeros son aquellos que en ausencia del fenómeno turístico desaparecerían por completo o su consumo se vería sensiblemente disminuido, como por ejemplo los hoteles, los restaurantes, servicios de ocio y recreación, las agencias de viajes, etc. Los segundos son consumidos en cantidades significativas por los visitantes, aunque en ausencia de los turistas seguirían siendo consumidos por los residentes, por ejemplo el transporte interurbano, los taxis, los museos, los teatros, etc.
- Servicios no específicos: aquellos relacionados indirectamente con el usuario turístico, como por ejemplo los centros de salud, farmacias, supermercados, bancos, etc.

La calidad en el sector servicios depende de la cualificación de la prestación y del capital humano involucrado en satisfacer al cliente. Las empresas de servicios no pueden independizar la calidad de los procesos de gestión empresarial de la calidad de la prestación.

Esta interrelación permanente entre la organización interna y la prestación concreta, implica que hay dos tipos de calidades que considerar, la calidad en la gestión empresarial y la calidad de los servicios prestados. Por lo tanto no es posible separar el servicio de sus prestadores y receptores.



Para ser competitivo, el sector servicios de la actividad turística, está sujeto a un proceso de innovación relativamente constante que depende del perfil cultural del empresariado y de la cultura organizacional de las empresas de servicios turísticos.



CAPÍTULO 2. LAS DIMENSIONES ECONÓMICAS Y SOCIOCULTURALES

En el abordaje de la problemática del desarrollo turístico en relación a la calidad, resulta necesario realizarlo desde una mirada integral, tomando en cuenta las dimensiones económicas, socioculturales y ambientales. Sin embargo, y en función de los objetivos del trabajo, la dimensión económica se aborda para contextualizar la cuestión de la calidad en las empresas de servicios, en tanto el problema de investigación planteado se estudia desde la dimensión sociocultural.

En este sentido, Marín (1994:133) sostiene que la emergencia del estudio de la empresa desde un enfoque cultural se debe a varios factores de índole económico-empresarial, sociopolítico y científico-cultural. Entre estos factores se destacan: el éxito de empresas “excelentes” que han sabido enfrentar el cambio y adelantarse a él gracias a que sus líderes han sabido crear y potenciar una cultura fuerte; la crisis de un modelo de creciente tecnocratización de la vida social pasando a un mayor protagonismo de la sociedad y redescubrimiento de las solidaridades primarias en lugar de los intereses; la tendencia a concebir el éxito no tanto ya en términos materiales, sino de calidad de vida, el trabajo como ocasión expresiva y no sólo instrumental; la crisis de la fé en el progreso técnico (dogma de la modernidad) y el deseo de redescubrir la tradición, las raíces, la historia; entre otros.

Entonces, desde un enfoque económico, se entiende que las empresas turísticas operan según las condiciones y reglas de juego del mercado, donde la calidad en los servicios turísticos se convierte en un elemento de competitividad y fortaleza intrínseca. No obstante, otras condiciones, de tipo sociocultural, operan en el accionar de las empresas e influyen en el modo que se prestan los servicios turísticos, incidiendo finalmente en la satisfacción del usuario.



2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

2.1. La competitividad empresarial

Desde una perspectiva económica, es necesario considerar la existencia de una capacidad empresarial innovadora a nivel local, debido a que es uno de los elementos más decisivos para liderar un proceso de desarrollo. La carencia de este componente fundamental para el desarrollo obliga a su construcción social.

En la búsqueda de profundizar un proceso de desarrollo económico, es necesaria la definición de una nueva agenda de actuaciones concertadas entre el sector público, el sector empresarial y el conjunto de la sociedad civil territorial (trabajadores, universidades, consultorías, entre otros), en donde la planificación del desarrollo se visualice como una tarea colectiva de interés común para elevar el nivel de vida de la población (Albuquerque, 2004).

En las empresas, la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas, constituye un elemento determinante del incremento de la productividad y competitividad. Si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, éstos deben constituir siempre un referente obligado para introducir la suficiente tensión que estimule el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los diferentes mercados. Por tanto, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio de post venta. En definitiva, tiene que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como una apuesta clara por la calidad.

Por otra parte, la competitividad se concibe como sistémica o estructural, lo cual significa que las empresas no enfrentan la pugna competitiva en los mercados por sí solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos como la disponibilidad de los servicios de desarrollo empresarial, la dotación de infraestructuras básicas, la capacitación en gestión empresarial, el nivel de exigencia de los usuarios, entre otros. (Albuquerque, op.cit.).



En este sentido, los factores determinantes de la competitividad sistémica en un nivel microeconómico (actividad empresarial) refieren a la gestión empresarial, la gestión de la innovación, las redes de cooperación empresarial y tecnológica, y la interacción de proveedores, productores y usuarios, buscando así garantizar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y tejido empresarial local.

En un nivel macroeconómico refieren a políticas monetarias, fiscal, presupuestaria y cambiaria; política de competencia; política comercial; marco regulatorio; acceso al crédito para mipymes, etc; con el fin de asegurar condiciones generales de estabilidad y promover la adecuación de normas y marco regulatorio general. Y en un nivel mesoeconómico se busca la creación de un entorno innovador para el desarrollo empresarial integrando las políticas sectoriales (tecnológicas, agropecuarias, social, educativa, de salud, etc.).

Albuquerque (op.cit.), sostiene que la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones: las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción, las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforman la cadena de valor a la que pertenece la empresa, y las orientadas a construir el “entorno territorial” propicio para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial. En este sentido, Philip Kotler sostiene que las empresas no compiten más unas contra otras, compiten, cadenas contra cadenas.

De este modo, la empresa, en la pugna competitiva con las empresas rivales, se apoya siempre en la oferta de recursos estratégicos existentes en el territorio tales como: la dotación de infraestructuras básicas, los recursos humanos cualificados, un sistema de salud eficiente, un sistema de investigación aplicada para el desarrollo local, la oferta de servicios de desarrollo empresarial, el asesoramiento para el acceso al crédito, líneas de financiamiento y régimen fiscal apropiados para las microempresas y pequeñas y medianas empresas, entre otros.



2.2. La importancia de la innovación productiva

El acceso a los servicios de desarrollo empresarial constituye una cuestión fundamental desde el punto de vista del desarrollo económico local. Los servicios de desarrollo empresarial son aquellos que incorporan elementos de “conocimiento” estratégico en términos de información empresarial, capacitación en gestión empresarial y tecnológica, capacitación en consultoría de empresas, innovación productiva, comercialización y apoyo a la exportación, entre otros.

Es justamente el apoyo a la innovación productiva el que refiere específicamente a la certificación, la normalización, control de calidad y la gestión total de la calidad. El acceso a estos servicios en su condición de intangibles, es un factor esencial para la modernización productiva de la empresa. Las innovaciones productivas crean nuevas condiciones competitivas que influyen directamente en el desarrollo de las empresas.

Cuando el tejido empresarial está compuesto por mipymes y pymes, la concertación estratégica entre las administraciones públicas territoriales, el sector privado empresarial y las entidades oferentes de servicios de desarrollo empresarial resulta decisiva para garantizar el acceso a estos servicios de apoyo a la producción y para facilitar la cooperación entre empresas. En definitiva, el hecho de innovar no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio, lo cual puede facilitarse mediante la promoción de una cultura innovadora en el seno de las empresas y la sociedad local.

La introducción de innovaciones productivas puede desplegarse a través de innovaciones de producto o de proceso productivo, mediante innovaciones en métodos de gestión o a través de innovaciones sociales o institucionales. En el primer caso se trata de certificación de calidad o control ambiental, introducción de nuevos materiales, mejoras en el diseño y diversificación de productos, creación de marcas. Las innovaciones de proceso productivo se refieren al establecimiento de sistemas de indicadores, cuadros de mando integral, objetivos de mejora, acciones predictivas y preventivas, instalación de nuevos equipos, nuevas instalaciones, informatización, y relaciones asociativas con proveedores.



Las innovaciones de métodos de gestión comprenden las mejoras en organizaciones de la producción y el proceso de trabajo, acceso a redes de información, o cualificación de recursos humanos. Finalmente, entre las innovaciones de carácter social e institucional cabe citar la promoción de actividades innovadoras, la concertación entre agentes públicos y privados o la difusión de “buenas prácticas”. Esta introducción de innovaciones se realiza, además, dentro de un contexto territorial que puede facilitar, o no, las condiciones de partida para el estímulo innovador.

De este modo, se diferencian, por un lado, los elementos del contexto externos a la empresa tales como el sistema de Ciencia y Tecnología, la política nacional de investigación y desarrollo para la innovación, la vinculación del sistema educativo con el sistema productivo local, el grado de exigencia planteado por proveedores y consumidores locales, y el acceso a líneas de financiamiento para mipymes y pymes, entre otros. Por el otro, están los elementos internos a la empresa, tales como el tipo de gestión y organización empresarial, el estilo de dirección, grado de involucramiento y motivación de los trabajadores, capacitación empresarial y tecnológica, cualificación de los recursos humanos, y otros.

2.3. El rol de la calidad en la cadena de valor

En este contexto, resulta ineludible considerar el concepto de “cadena de valor” dentro de las organizaciones, en tanto la calidad se configura como factor inestimable en cada uno de los eslabones de la cadena aportando a maximizar la competitividad de la misma. Michael Porter (1990) propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. Sabemos que todas las empresas buscan lograr ventajas competitivas en su negocio. Estas ventajas no se pueden comprender analizando a la empresa como un todo, ya que en general se encuentran en el modo en que una empresa realiza sus actividades.

El concepto de cadena de valor radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos



centrales se encuentran la realización de nuevos productos, la administración de inventarios, y el servicio al cliente. Entonces, el instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la cadena de valor.

En definitiva, la cadena de valor es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferenciadas pero sinérgicas en cuanto al logro de objetivos. Por otra parte, el sistema de valor combina la cadena de valor propia con la de los proveedores, canales de distribución y clientes, considerando que el producto de la empresa es parte de la cadena de valor del cliente.

Diferentes empresas del mismo sector tiene diferentes cadenas de valor dependiendo de su historia, estrategia, posición en el sector, recursos, etc. El análisis del sistema de valor, la relación entre la cadena de valor propia y la de los clientes es extremadamente importante, brindando la oportunidad de crear más valor, disminuyendo los costos, aumentando la satisfacción del cliente, y creando alguna ventaja competitiva.

Los procesos centrales de la empresa se pueden visualizar como una cadena horizontal, pero además se encuentran procesos que son perpendiculares a esa cadena de valor, como ser: el liderazgo de la dirección, la planificación por la dirección, la provisión de recursos, infraestructura, ambiente de trabajo, personal calificado, capacitación, mantenimiento, etc. Procesos que si llegan a ser defectuosos, los procesos centrales de la cadena de valor no serán exitosos. En este marco, el concepto de cadena de valor cobra una mayor relevancia. Asimismo, considerando a la calidad como factor orientador e inherente a cada uno de los eslabones y a la totalidad de esa cadena y el aporte significativo de la aplicación de normas para sistematizar y mejorar los sistemas que contribuyan a la satisfacción del cliente.

Más tarde, Porter introduce el concepto de cluster, como agrupamientos de empresas que actúan en un espacio geográfico en relación a una cadena de valor, creándose así ventajas competitivas, primero a nivel empresarial, y luego, a través del sistema de valor, que incluye la organización, de la producción, a través de los enlaces entre



proveedores, productores, distribuidores y clientes. De acuerdo a la revisión de antecedentes en el tema, se advierte que el empleo del concepto de cluster para describir la ventaja competitiva de destinos turísticos, es creciente dada su utilidad.

En este sentido, Varisco (2004) sostiene que este concepto de cluster es de suma utilidad para analizar la estructura productiva de la actividad turística, ya que en la mayoría de los destinos esta involucra un conjunto de empresas articuladas en torno a la creación de un producto.

De este modo, el cluster turístico puede identificarse a partir de la interrelación de los actores de la actividad: los recursos naturales y culturales, los turistas, el sector productivo, la superestructura turística (instituciones públicas y privadas), los residentes, y el territorio. Las variables consideradas en el estudio de un cluster turístico refieren a su dimensión, integración, innovación, endogeneidad, y articulación entre los miembros del cluster. Así, la calidad se constituye en un medio de innovación productiva de las empresas.

3. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Desde la perspectiva sociocultural, se advierte la importancia de estudiar en las empresas aspectos sociales y culturales, dado que determinan su perfil cultural, condicionando su desempeño e incidiendo, finalmente, en la satisfacción del cliente.

Distintos autores concuerdan que no hay una única técnica o programa específico para desarrollar una cultura orientada hacia la excelencia en forma eficiente y que sea aplicable a cualquier empresa. Para ello, y con el fin de desarrollar una metodología particular para cada entidad, consideran necesario hacer un estudio de la situación actual de la empresa.

La cultura organizacional de una empresa es mejorable, aunque algunas son más aptas para implementar cambios y asumir desafíos. De ahí que la presencia de ciertas características en las empresas, pueden



predisponer mejor para instalar o desarrollar una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, implementando Sistemas de Gestión de Calidad y certificando normas.

En este sentido, y en virtud de los objetivos de la investigación, resulta necesario abordar el estudio de la cultura organizacional, donde se asienta la cultura de la calidad, y el perfil cultural de la alta dirección, desde la perspectiva teórica del capital social. Se entiende que de acuerdo a la composición del capital social de una empresa, ésta puede operar como facilitador o limitante para la instalación o el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

3.1. Capital social: conceptualizaciones y tipologías

En las reformulaciones en curso del pensamiento económico convencional ha ingresado, como un tema central, el del capital humano, ya que mejorar el perfil de la población de un país es un fin en sí mismo; pero también el del capital social, debido a que la situación de su tejido social básico, incide silenciosamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una comunidad.

En este sentido, Kliksberg (2000) sostiene que la cultura y el capital social son componentes claves del desarrollo. Las personas, las familias, los grupos, las organizaciones, son capital social por esencia, y son portadores de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, se inutilizarán importantes capacidades aplicables al desarrollo y se desatarán poderosas resistencias. Si, por el contrario, son reconocidas y valoradas, se propicia, de este modo, círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo.

La noción de capital social es relativamente nueva, siendo las primeras conceptualizaciones formuladas durante las últimas dos décadas del siglo XX. Los aportes de James Coleman y Pierre Bourdieu continúan siendo referencias constantes en la literatura. Estos autores expresaron el concepto en una forma relativamente completa considerándolo como un recurso, dado que las relaciones sociales pueden significar redes de beneficios. Posteriormente Robert Putnam toma este concepto



modificándolo para analizar el desempeño de los gobiernos regionales de Italia (Ramírez Plascencia, 2005).

La revisión de las formas en que se suele conceptualizar la noción de capital social por parte de los distintos analistas e investigadores, muestra que hay un amplio abanico de definiciones y matices tanto respecto del concepto mismo como de sus aplicaciones. A partir de diversos trabajos sobre el estado del arte, es posible observar que hay dos dimensiones en que se pueden alinear las distintas formas de abordar la definición de capital social (Atria, 2003).

La primera dimensión se refiere al capital social entendido como una capacidad específica de movilización de determinados recursos por parte de un grupo; la segunda, se remite a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. En relación a la capacidad de movilización convergen la noción de liderazgo, y su contrapartida, el empoderamiento.

En la dimensión de los recursos aparecen implicados la noción de asociatividad y el carácter de horizontalidad o verticalidad de las redes sociales. Estas características han dado origen a la distinción entre las redes de relaciones en el interior de un grupo o comunidad (bonding), las redes de relaciones entre grupo o comunidades similares (bridging) y las redes de relaciones externas (linking).

De acuerdo a ello, Atria (op.cit.) sostiene que el capital social de un grupo social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen accesos los miembros del grupo en cuestión. Los recursos asociativos que importan, para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación.

En particular, Durston (2002:2) entiende que capital social es *“el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un capital dado que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones”*. Esta definición sitúa al capital social en el plano conductual de las relaciones y sistemas sociales. De este modo, la confianza, la reciprocidad y la



cooperación constituyen el contenido de las relaciones y de las instituciones sociales del capital social.

a. Confianza: en el sentido utilizado aquí, la confianza individual es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas. Esta confianza tiene un soporte cultural en el principio de reciprocidad, y un soporte emocional, que es el afecto que sentimos hacia aquellas personas que creemos confiables y que nos dan muestras de su confianza hacia nosotros. La presencia o ausencia de confianza deriva de la repetición de interacciones. Confiar implica la disposición a entregar el control de bienes propios al otro. Sin embargo, cuanto mayor sea el valor de los bienes cuyo control se cede o comparte, mayor será el costo de oportunidad de seguir siendo confiable. Al vivir en un mundo de riesgos y amenazas, los individuos necesitan confiar en alguien, es decir, establecer relaciones de capital social.

b. Reciprocidad: es el principio fundamental que rige las relaciones institucionales formales e informales en una comunidad. En las sociedades premercantiles, y en menor grado en las contemporáneas, existe una lógica de intercambio basada en los obsequios (de objetos, ayuda, favores), lógica que es distinta de la mercantil, aunque opera también en el ámbito del mercado. Un obsequio es un signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social que supone, de parte del receptor, la obligación culturalmente sancionada, de retribuir de alguna forma el obsequio. La reciprocidad, que a primera vista podría parecer un fenómeno social menor entre muchos, es entonces la base misma de las relaciones e instituciones del capital social.

c. Cooperación: se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. No debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles. La cooperación, junto con la confianza y la reciprocidad, resulta de la interacción frecuente entre diversas estrategias individuales.

Se puede decir, entonces, que hay un círculo vicioso en el cual la desconfianza es confirmada por la agresión o el engaño, y que lleva a rechazar la cooperación y los gestos de afecto. Sin embargo, hay también



una dinámica virtuosa, que se pone en movimiento cada vez que un gesto de confianza es retribuido con un acto igualmente positivo, con lo que se refuerzan los vínculos. Estas variables integran una dinámica por la cual se retroalimentan la reciprocidad, la confianza y la reciprocidad para la acumulación de capital social.

Por otra parte, Durston (2000) sostiene que existen dos especies de capital social: uno individual y otro comunitario, aunque es importante destacar que esta distinción es puramente analítica. Ambos tipos de capital social nacen y se desarrollan en el seno de relaciones entre personas. El capital social individual consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que pueda reclamar en momentos de necesidad, a otras personas para las cuales ha realizado servicios o favores en cualquier momento en el pasado. En cambio el capital social comunitario consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal, reside en estos sistemas complejos, en sus estructuras normativas gestadoras y sancionadoras.

El capital social comunitario se caracteriza por: la existencia de normas compartidas por los miembros del grupo, creación de confianza entre los miembros del grupo, cooperación coordinada para realizar tareas, resolución de conflictos por medio de líderes, movilización y gestión de recursos comunitarios, legitimación de líderes y ejecutivos que cumplen funciones de gestión, y administración y la promoción del trabajo en equipo.

Entonces, el capital social es una propiedad de las estructuras sociales, en su forma individual toma la forma de redes interpersonales que permiten al individuo vincularse con los otros en intercambios sociales, contactos y favores. Pero en su sentido colectivo, se refiere a la institucionalización de las relaciones de cooperación y ayuda recíproca en el marco de organizaciones, empresas, comunidades locales y grupos que conforman la sociedad civil (Aguirre, 2006).

Otro concepto de capital social que se adopta, siguiendo a Grootaert y van Bastelaer (citado por Molinas et al, 2005), incluye a las organizaciones, las relaciones, las actitudes y los valores que gobiernan las interacciones entre las personas. A su vez, se puede clasificar según su forma en capital social cognitivo y estructural. El capital social *cognitivo* es un concepto más



subjetivo e intangible, y se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias compartidas. Y el capital social *estructural* se refiere principalmente a las organizaciones, formales e informales, y a redes organizacionales y asociativas.

Desde una perspectiva fenomenológica, la asociatividad viene a formar parte del mundo de la intersubjetividad y códigos de realidad compartidos por un conjunto de sujetos en un espacio-tiempo común. La cualidad asociativa se sustenta en una trama de relaciones internas y acciones basadas en la existencia de pautas comunicativas, coordinación de acciones de un modo horizontal, simétrico y libre de coacción. Sus rasgos específicos son: satisfacción de objetivos comunes, cooperación, apertura, diálogo y confianza mutua (Aguirre et al, 2006:85).

Entonces, el hecho de que no exista una medida única de capital social se debe fundamentalmente a que su definición es multidimensional. Por otra parte, debe considerarse que, dado que en definitiva es una construcción social, la naturaleza y las formas de capital social cambian con el tiempo al modificarse valores, creencias y actitudes. Sin embargo, esto no invalida la posibilidad de aplicar una metodología adecuada a cada situación particular (Barbini, op.cit.:65).

En este sentido, esta autora elaboró un sistema de indicadores de capital social tomando como referencia el Cuestionario Integrado para la Medición de Capital Social del Grupo de Expertos en Capital Social del Banco Mundial, el que se detalla a continuación.

- *Indicadores de capital social cognitivo*

- Normas, creencias y valores que indiquen sentido de pertenencia y tiendan a: facilitar intercambios; reducir costos de transacción e información; comerciar sin contratos; estimular la ciudadanía responsable; orientar hacia la gestión colectiva de los recursos.

- Tipos y grados de confianza: confianza vinculada al establecimiento de relaciones interpersonales de amistad y redes sociales; confianza extendida a los miembros de la comunidad; confianza en las instituciones de gobierno.



- *Indicadores de capital social estructural*

- Tipos y grado de acción colectiva: características de las organizaciones y redes formales e informales; modo de funcionamiento de los grupos de interés; participación en la toma de decisiones; heterogeneidad de los grupos de interés; extensión de conexiones con otros grupos (Ibid.:79).

3.2. La cultura organizacional: concepto y características

Las empresas son sistemas socioculturales que, a lo largo de su historia, van configurando su propio carácter, su idiosincrasia bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador, del propietario y de los líderes (Marín, op.cit.). Así, la cultura organizacional es un conjunto de principios, estructuras o manifestaciones intelectuales y creencias, que personalizan y distinguen a una entidad. No es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias.

Las empresas se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. Algunas culturas organizacionales son más aptas para implementar cambios y asumir desafíos. La cultura impregna a toda la empresa, en sus acciones, dichos y pertenencias. Una apreciación ingenua del concepto de cultura organizacional, pondría el foco en las formas de manifestación, es decir en los bienes materiales y ambiente físico, en los modos de comunicación y expresión, en los tipos de acontecimientos públicos. Sin embargo, la cultura responde a aspectos más profundos que refieren a valores y presunciones (Ramírez, 2004).

Algunos autores señalan que existen ciertas condiciones que revelan el perfil cultural de una entidad, como ser: las posibilidades de innovación del personal, la estructura y supervisión que se ejerce, las relaciones interpersonales (niveles de cooperación o de conflicto), el grado de identificación con el ente, los tipos de gratificación que se otorgan, entre otros (Hernández, 2002:379).

La permanencia o antigüedad de los miembros, la compatibilidad de las gerencias, la predisposición y experiencia del trabajo en equipo, son circunstancias que pueden ayudar a establecer la fortaleza de una cultura



organizacional y consecuentemente ayudan a la instalación o mejora de una cultura de la calidad.

Chiavenato (2005:164) entiende por cultura organizacional al *“conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización”*. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.

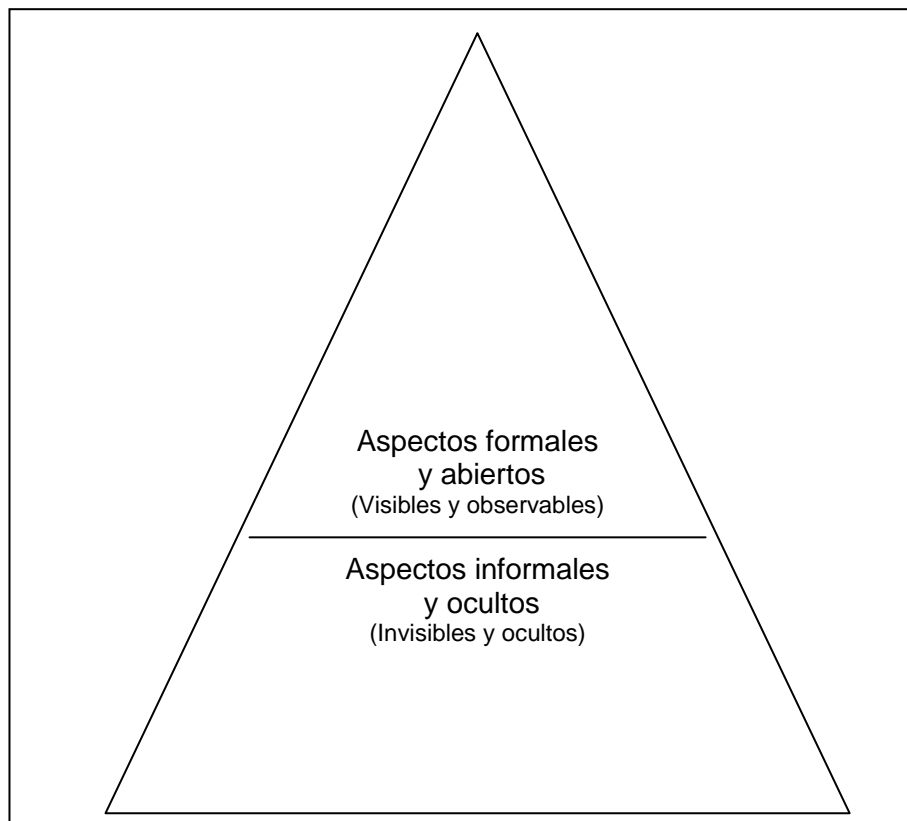
Vivir en una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una empresa, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la empresa.

Se podría decir que la cultura organizacional es semejante a un iceberg (Ibid.). La Figura 2 muestra que en la parte superior, sobre el nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que se derivan de su cultura. Casi siempre se trata de derivados físicos y concretos de la cultura, como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, los tipos de sillas y mesas, la estructura de la organización, objetivos y estrategias de la organización, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías y prácticas de la organización, los títulos y descripciones de puestos, las políticas para administrar al personal.

En la parte inferior están los aspectos invisibles y profundos, aquellos más difíciles de observar y percibir. En esta parte están los derivados y los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura. Es decir, patrones de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas de grupo, valores y expectativas, patrones de interacciones formales, y relaciones afectivas.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación inherente, dado que la cultura organizacional representa varios estratos que tienen diferentes niveles de profundidad y arraigo, y para cuyo conocimiento resulta necesario conocerla en todos esos niveles. Cuánto más profundo sea el estrato, tanto mayor será la dificultad para cambiar o transformar la cultura.

Figura 2: El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato (Ibid.:165).

El primer estrato refiere a los componentes, es decir, a la tecnología, terrenos e instalaciones, y productos y servicios. El segundo estrato alude a los patrones de comportamiento, como las tareas, procesos de trabajo, y normas y reglamentos. El tercer estrato refiere a los valores y creencias, es decir, a las filosofías, estrategias y objetivos, y a lo que las personas dicen o hacen todos los días. Y el cuarto estrato consiste en los supuestos básicos, que consisten en las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepción de la naturaleza humana y supuestos predominantes.

El primer estrato, es decir, los componentes que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está compuesto por aspectos físicos y concretos. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y problemático.

Otro modo de abordaje en el análisis de la cultura organizacional es el que plantea Felcman (citado por Ramírez, op.cit.). Este autor considera tres niveles de análisis de la cultura organizacional: los valores laborales, los



tipos culturales y las presunciones básicas. Estos tres niveles a su vez, presentan una clasificación interna.

Los valores laborales son las preferencias, sólidamente constituídas, de las personas que forman parte de la organización para priorizar ciertos estados de cosas por sobre otros, y se clasifican en básicos, sociales, de reconocimiento y de autorrealización. Los tipos culturales son encuadres de clases de cultura. Propone cinco tipos, aunque en realidad se presentan mezclados: paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa.

Finalmente, las presunciones básicas, constituyen la esencia de la cultura de una organización. Son los valores y creencias más profundamente arraigadas y por lo tanto más difíciles de modificar, como la distancia jerárquica, que es el grado de aceptación del poder; la tendencia a eludir/preferir situaciones de incertidumbre; individualismo / colectivismo; masculinidad / femineidad.

Chiavenato (op.cit.) sostiene que la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados de los participantes. Estas interacciones se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas.
2. Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas
3. Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios.
4. Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados y los clientes.
5. Reglas. Son guías establecidas que refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el



trato que unas personas dan a otras (clientes, proveedores, etc.).

3.3. Tipos de culturas organizacionales

En base a las características mencionadas, y cómo se van configurando en cada organización, es posible advertir diferentes tipos de culturas organizacionales. Podríamos decir que existen dos tipos extremos, dentro de un continuo, de culturas organizacionales: la cultura de estilo tradicional y la de estilo participativo.

3.3.1. Cultura de estilo tradicional

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales se caracterizan por tener aspectos conservadores. Es decir, mantienen sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, las que se encuentran muy arraigadas y no cambian con el transcurso del tiempo. El peligro está en que el mundo cambia, pero estas organizaciones permanecen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el contexto. Son organizaciones que prácticamente no se adaptan y se caracterizan por su rigidez y actitud conservadora.

Chiavenato (op.cit.) señala las principales características del estilo tradicional, a saber: autocrático, jerárquica y vertical, impositivo, formal, centralizado, trabajo aislado e individualizado, analítico y cauteloso, conservador y contrario a los riesgos, orientado a los costos y los controles, remuneración y promoción basadas en la antigüedad en la empresa.

Por otra parte, presenta otros aspectos organizacionales típicos: poca amplitud de mando, los cambios son lentos y progresivos, los planes son con horizonte a largo plazo, las recompensas están basadas en la antigüedad en la empresa, están enfocadas en las ganancias a corto plazo, y también en el control de desperdicios.

En tanto los efectos de la cultura tradicional son los siguientes: centrada en la actividad, enfocada en las tareas, resistencia al cambio, enfocada “sólo en mi campo”, comunicación de arriba hacia abajo, política y cautela, espera poco de las personas, las personas no deciden, las personas



hacen lo que se les manda (seguridad), necesitan de mando y dirección, e incertidumbre sobre el desempeño.

3.3.2. Cultura de estilo participativo

Las organizaciones que adoptan una cultura participativa son adaptables y flexibles. Las culturas adaptables se caracterizan porque siempre están revisando y actualizando sus culturas. Sin embargo, persiste un peligro si los cambios son constantes dado que no tendría estabilidad y perdería identidad. En realidad, la organización puede sobrevivir y crecer en la medida que consiga tener estabilidad, adaptarse y cambiar.

Las principales características del estilo participativo son: participativo, igualitario y horizontal, colaborador, informal, descentralizado, trabajo en equipos autónomos, intuitivo y osado, innovador y dispuesto a correr riesgos, orientado a los servicios y la calidad, remuneración y promoción basadas en el desempeño.

Otros aspectos relevantes de la cultura participativa son: gran amplitud de mando, los cambios son rápidos y radicales, los planes son con horizonte a corto plazo, las recompensas están basadas en el desempeño, están enfocadas en las ganancias a largo plazo, y también en la calidad y en la atención.

Los efectos de la cultura participativa son los siguientes: centrada en el cliente, enfocada en resultados obtenidos por medio de las personas, apertura a los cambios, trabajo en equipo (apoyo recíproco y cooperación), comunicación descendente y ascendente, confianza y apertura, espera mucho de las personas, sentido de urgencia para decidir, disposición a innovar, iniciativa personal, y evaluación personal del desempeño.

3.4. La alta dirección y su perfil cultural

En la conducción de una organización como en la implementación de cualquier proceso organizacional, y en el caso particular de los Sistemas de Gestión de Calidad, el rol de la alta dirección es fundamental. En este



sentido, la Norma ISO 9001:2000 establece entre las responsabilidades de la dirección el compromiso que debe asumir la misma.

La alta dirección, entendida como persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización (ISO 9000:2005, op.cit.:10), debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad: comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo políticas de la calidad, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos.

Sin embargo, Ishikawa (1997) observa que la postura de la alta gerencia frente a la gestión de control de calidad en la modalidad japonesa, difiere de este postulado. Este autor señala que la mayoría de los altos ejecutivos no comprenden la importancia de la gestión de calidad. Por un lado se observa que la alta gerencia sólo se interesa en aspectos tales como utilidades, ventas, inversiones y manipulaciones financieras, pero manifiestan muy poco interés en la calidad.

Luego, continúa señalando que en las empresas de servicios existe la tendencia a pensar que la calidad es un tema que sólo incumbe a quienes se dedican a la fabricación de bienes. Por otra parte, las empresas afirman que no necesitan gestión de calidad expresando que “estamos ganando bien, para qué queremos gestión de calidad?” Por último, los altos ejecutivos ordenan rebajar costos olvidando la calidad, suelen hablar de la prioridad de la calidad, pero en realidad sólo les interesan los costos.

Por otra parte, Adam (1991) sostiene que el estilo de dirección también incide en las posibilidades de implementar Sistemas de Gestión de Calidad. Diversos autores afirman que un estilo de dirección participativa estimula mejor el esfuerzo hacia el mejoramiento de la calidad. Desde el punto de vista de la persona, estos esfuerzos realzan la intervención en el establecimiento de metas de calidad, en el establecimiento de medidas de calidad y señalando los trabajos en donde resalte la calidad. De estudios realizados en Estados Unidos, se ha observado que los administradores cada vez están más interesados en la calidad, en especial en las técnicas de administración para mejorar la calidad.



Asimismo, la dirección tiene la obligación de proporcionar elementos, herramientas, información, mediante acciones formativas, para que todo el personal pueda entender la situación y colaborar para lograr un objetivo común: el futuro. Los directivos tienen que convertirse en líderes educadores, entrenadores, capacitadores de sus colaboradores. No sólo es importante lo que los directivos hacen, sino también lo que ellos son. No sólo su sentido de la tarea, cómo abordarla y su manera de ver el mundo, sino su sentido de sí mismos y su manera de vivir en el mundo.

En este contexto, se aborda desde diferentes enfoques teóricos la actuación de los directivos de empresas a propósito del factor liderazgo, los modelos mentales y las actitudes, en tanto pueden favorecer o no, el desarrollo o la instalación de una cultura de la calidad.

3.4.1. El liderazgo

En los procesos de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, resulta necesario e imprescindible el liderazgo de la dirección para llevar a cabo tales procesos. Por ello es menester precisar que se entiende por liderazgo, considerando los diferentes estilos de liderazgos que pueden asumir los directivos, que estarán enmarcados en un contexto situacional dado.

Se entiende por liderazgo el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes (Lazzati et al, 2003:6). Una persona puede tener mayor o menor aptitud para el ejercicio del liderazgo, aunque tal aptitud en sí no constituye liderazgo. El liderazgo implica una relación interpersonal, donde juegan no sólo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de la situación.

En tanto Kotter (1990:17) afirma que el liderazgo es el proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. Este autor sostiene que management y liderazgo no son lo mismo, el liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido; en tanto la gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas, es más dura y fría (Kotter, 1999, citado por Lazzati et al, op.cit.:6).



Por otra parte, es posible distinguir entre un liderazgo o estilo participativo (o democrático, cooperativo, etc.) y uno directivo (o autoritario, autocrático, etc.). El líder participativo escucha y analiza las ideas de sus subalternos, cultiva la toma de decisiones de sus subalternos, los impulsa a incrementar su capacidad de autocontrol y lo insta a asumir responsabilidades, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones pero no delega su derecho a tomar decisiones finales, es decir, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder directivo se caracteriza por asumir toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones, dado que siente que son incapaces de guiarse a sí mismos y tomar decisiones. Este planteo básico puede ubicarse en un continuo: en un extremo estaría el máximo de participativo, en el otro extremo el máximo de directivo, y entre ambos extremos caben múltiples alternativas intermedias (Lazzati et al, op.cit.:33).

En este sentido, los autores Hersey y Blanchard, precursores del denominado *"liderazgo situacional"*, afirman que el líder debe optar por un estilo para adaptarse en forma debida a la situación, caracterizada principalmente por el nivel de desarrollo del seguidor. Según ellos, diferentes situaciones ameritan, respectivamente, distintos estilos de liderazgo. En este orden, el líder puede tener en cierto momento una conducta muy participativa, y en otro momento una muy directiva, dependiendo de la situación (Lazzati et al, op.cit.:57).

Schein (1982:99) sostiene que es casi imposible encontrar un modelo único y simple de buen liderazgo, dado que el buen liderazgo refleja el contexto histórico, social o cultural dentro del cual se hace el análisis. Así, una organización joven, orientada con criterios de empresa necesita un comportamiento de liderazgo fundamentalmente diferente del que requiere una organización madura de segunda o tercera generación dirigida por administradores profesionales. Asimismo, este autor afirma que resulta muy difícil efectuar un análisis de liderazgo por las dificultades que se presentan en su realización, como ser: identificar al líder, determinar el alcance del



liderazgo, determinar el contexto cultural, especificar la tarea, e identificar la etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados.

Desde la perspectiva de la Calidad Total, el liderazgo de la alta dirección de la organización se constituye en uno de los ejes del proceso. Para la Calidad Total, se necesita que los directivos se transformen en verdaderos líderes, capaces de dar empuje y ánimo a todos los empleados en el nuevo reto, a fin de facilitar cambios organizacionales, y de este modo favorecer el desarrollo o la instalación de una cultura de la calidad. Un líder no es sólo aquel que tiene poder, decide y ordena, para Calidad Total un líder requiere además ser innovador, ingenioso, realista, comprometido, activo, promotor, cooperador e impulsor (Hernández, op.cit.:380).

Entre los principios de la gestión de la calidad, se encuentra el del liderazgo. Este principio menciona que los líderes son los que establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Y son ellos los que deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (IRAM-ISO 9000:2000, 2001:5).

Al aplicar este principio el personal entendería y estaría motivado hacia los objetivos y metas de la organización; las actividades podrían ser evaluadas, alineadas e implementadas en una forma integrada; y se reduciría la falta de comunicación entre los niveles de la organización.

Por otra parte, la aplicación de este principio normalmente también conduciría a considerar las necesidades de todas las partes interesadas (clientes, propietarios, personal, proveedores, comunidad local y sociedad en general); establecer una clara visión del futuro de la organización; establecer objetivos y metas desafiantes; crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización; crear confianza y eliminar temores; proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad; inspirar, animar y reconocer las aportaciones del personal.

En este sentido, Hernández (op.cit.:374) puntualiza que son los directivos quienes deben educar y educarse permanentemente, tienen que transformarse en líderes capaces de estimular al personal en las acciones



de mejora y que se apropien de los principios de la gestión de la calidad. Tienen que brindar información en forma oportuna, delegar responsabilidades, escuchar sugerencias, debatirlas y especialmente dar impulso para que se cumplan los objetivos perseguidos.

3.4.2. Los modelos mentales

En tiempos de cambio, Etkin (2000) sostiene que la defensa de los esquemas mentales, es también un factor que le quita posibilidad de crecimiento a individuos y grupos. Los esquemas suelen ser tácitos, operan por debajo de los razonamientos y las prácticas cotidianas. No es común que sean objeto de crítica, porque dan seguridad frente a la incertidumbre ambiental. Entonces, frente al cambio en el entorno y la necesidad de innovación, el desafío es desaprender las costumbres que limitan la creatividad. Esta no es una cuestión del personal solamente, sino que también involucra a la dirección.

Los modelos mentales son suposiciones personales y grupales que no se entienden separados de la realidad social donde existen. Esos modelos subyacentes son utilizados por los individuos para interpretar la realidad cotidiana, donde predomina el llamado sentido común. Los modelos mentales se forman y se entienden en un contexto de influencias. Si bien la definición del mundo del individuo surge de la subjetividad, se trata de un ser social enraizado en una realidad intersubjetiva. Eso explica por qué los modelos mentales tienden a ser congruentes con las ideas dominantes en la organización. Sin embargo, esa congruencia tiene un margen incierto, por la diversidad de experiencias.

Los modelos a los que se hace referencia, son *“imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en los implícito y que influyen en sus actos”* (Senge, 1994, citado por Etkin, op.cit.). Son también las creencias que se comparten sin hablar de ellas, que en lo cotidiano se toman como válidas y no se cuestionan. Los modelos mentales son filtros o lentes que se utilizan en la lectura de la realidad.

Se advierten modelos abiertos, pero también conservadores, que llevan hacia el cierre en las comunicaciones, al rechazo de las novedades y



una reducida disposición al cambio. Las partes se cierran en lo que cada uno piensa o supone y no hay voluntad de tratar el tema con un sentido crítico. Para darle creatividad a las decisiones, es necesario explicitar o dar a luz estas creencias o prejuicios. Una importante tarea educativa consiste por lo tanto en mostrar el trasfondo de lo obvio, el mundo que las partes dan por sentado y que no se discute. (Etkin, op.cit.)

3.4.3. Las actitudes

Las actitudes pueden ser definidas como una tendencia o predisposición hacia algo y permiten reconocer tres componentes: cognitivo, que define el conocimiento o creencia sobre un objeto; afectivo, a través del cual se expresa el sentimiento de agrado o desagrado; y de comportamiento que explica la conducta adaptada o intento de acción.

El ejecutivo responsable de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad debe poseer un conjunto de aptitudes y asumir determinadas actitudes, propias del desarrollo y los desafíos que demanda la función (Rico, 1998). Por lo tanto, las actitudes deseables en la alta dirección se describen a continuación:

- Satisfacer al cliente: ocuparse de lo que él necesita, escuchárselo y dárselo; preocuparse constantemente por su bienestar; y especial énfasis en el servicio de postventa.
- Búsqueda constante de mejoramiento: debido a que ningún desarrollo operativo puede considerarse perfecto.
- Alto contacto y saber escuchar: no se puede conducir lo que no se ve, lo que no se percibe, para lo cual debe ampliarse la red de contactos.
- Asumir compromisos, perseverar y aprender ante los fracasos.
- Romper miedos mediante la participación: todos son protagonistas, todos debe participar, el personal, los proveedores y los clientes.
- Impulsar la multiespecialización: ello se logra con capacitación y entrenamiento continuo.
- Menos control, más orientación y más oportunidad de ganar y de triunfar al personal.
- Reclutar el mejor personal y pagarle bien.



- Eliminar el trabajo innecesario: trabajar, salvo excepciones, fuera de horario, es el mejor indicador de que algo no funciona bien.

Por otra parte, en el estudio realizado por Romero y Miranda (op.cit.), estos autores advertían actitudes negativas y positivas de los directivos en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, destacándose entre las negativas las siguientes: pasividad, satisfacción con la marcha de los acontecimientos, confianza en su propia e insuficiente experiencia, incapacidad de trabajar en equipo, desconfianza en los resultados, impacientes, falta de visión estratégica, no apoyan la implementación, aún cuando expresan su deseo de hacerlo.

En tanto las actitudes positivas del directivo que favorecerían el desarrollo o la instalación de una cultura de la calidad, son los siguientes: visión a largo plazo, estar abierto al cambio y adaptarse, compromiso personal con la organización, esfuerzo para que el personal se implique con la organización, ejemplaridad en aprendizaje y trabajo, espíritu de cooperación, firmeza en las convicciones, espíritu entusiasta de pionero, confianza, paciencia, capacidad de perseverar.



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Con la finalidad de conocer si está instalada la cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata y cuáles son los factores que inciden en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad, se desarrolla a continuación la metodología, métodos y técnicas de la investigación aplicada.

1. El diseño de investigación

La investigación se inserta en el plano de la investigación social y aplicada. El diseño de investigación consiste en un estudio cualitativo, tomando la modalidad de casos múltiples.

La perspectiva cualitativa de investigación se basa en el paradigma interpretativista de las ciencias sociales. Para esta perspectiva no existe una realidad social universal, objetiva y única que afecte de manera independiente a todos los individuos, sino que existen múltiples realidades que son construidas según las distintas formas de observar e interpretar el mundo que tienen las personas (Gutiérrez Brito, 2007:21).

La investigación cualitativa trabaja con el universo de significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y actitudes, lo que corresponde a un espacio más profundo de las relaciones, de los procesos y de los fenómenos. El abordaje cualitativo profundiza en el mundo de los significados de las acciones y relaciones humanas (De Souza Minayo, 2003:18).

Siguiendo a Najmias et al (2007:364), los supuestos generales que dan forma a la estructura que sustenta a la investigación cualitativa, proporcionándole lógica y coherencia interna, son los siguientes:



a. Supuestos ontológicos: la naturaleza de la realidad es subjetiva en tanto es construida por los individuos involucrados en la investigación, y por ende resulta múltiple ya que existe la realidad del investigador, la de los investigados, y la de la audiencia.

b. Supuestos epistemológicos: el investigador y el investigado están inmersos en el contexto de interacción. Su mutua influencia es parte de la investigación misma.

c. Supuestos axiológicos: se acepta al investigador como cargado de valores, esos valores dan forma a la investigación y son objeto de análisis.

d. Supuestos retóricos: el lenguaje de la investigación es informal y la voz personal y se basa en definiciones conceptuales que evolucionan a lo largo de la investigación. Se utilizan conceptos específicos tales como comprensión y significado, entre otros.

e. Supuestos metodológicos: prevalece la lógica inductiva, por la cual las categorías emergen del testimonio de los informantes o de las notas de campo. A partir de estas categorías se explican los fenómenos estudiados. El diseño resulta emergente, flexible e interactivo y se busca realizar análisis en profundidad y en detalle en función del contexto.

Respecto a los estudios de casos, tienden a focalizarse en un número limitado de hechos y situaciones, para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual. En tanto son definidos como estrategias de investigación empírica, se orientan a captar los aspectos subjetivos como los objetivos de la vida social, y considera la existencia de un mundo exterior aunque no existe una única y definitiva verdad sobre el mismo (Vasilachis de Gialdino, 2006:218-222).

En cuanto al tipo de investigación es exploratorio, en tanto su propósito es determinar la existencia de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, e identificar los factores condicionantes internos y externos que restringen y/o posibilitan la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas turísticas. La investigación es de diseño no experimental y transversal, dado que se estudia el fenómeno en un momento determinado.



2. El objeto de estudio

Las unidades de análisis están representadas por las empresas del sector hotelero, gastronómico y de balnearios. A su vez, en cada unidad de análisis se identificaron dos subunidades de análisis: la alta dirección, es decir los empresarios y/o gerentes de esas empresas, en virtud de tratarse de pymes y mipymes; y los empleados.

En cada empresa de servicios turísticos se analizó el capital social en sus dos dimensiones, subjetiva y objetiva, a fin de determinar si resultaba facilitador o limitante para la instalación o desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, las que se especifican a continuación.

Capital social cognitivo: dimensión subjetiva

- *Conocimientos, creencias, percepciones y valoraciones*
 - El *Perfil cultural organizacional* comprende las siguientes propiedades: percepción y valoración atribuida a la capacitación del personal, percepción y valoración sobre el trabajo en equipo, valoración sobre la participación de los integrantes de la empresa, percepción sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa, percepción sobre el liderazgo del gerente y/o propietario, e identificación con la empresa.
 - El *Perfil cultural de la alta dirección* integra las siguientes propiedades: caracterización propia, percepción propia del liderazgo en la empresa, caracterización del líder ejemplar o “buen líder”, confianza en su experiencia, disposición al cambio, y percepción sobre el empresario marplatense. Respecto al liderazgo, en cada empresa se analiza en función de los atributos necesarios para la Calidad Total, y se identifican rasgos correspondientes al estilo participativo o directivo.
 - La *Cultura de la calidad* comprende las siguientes propiedades: definición de la calidad en el servicio; conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad; conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad; conocimiento sobre políticas, planes y programas de. Ministerio de Turismo de la Nación respecto a la gestión de calidad, valoración atribuida a la calidad en el servicio, valoración atribuida al cliente y su satisfacción,



motivaciones para mejorar el servicio, percepción sobre la satisfacción del cliente, expectativa y valoración sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, expectativa sobre el Plan Nacional de Calidad implementado por el Ministerio de Turismo de la Nación, y las razones por las que el empresario no implementa un Sistema de Gestión de Calidad.

- *Los servicios turísticos de Mar del Plata* integra las siguientes propiedades: percepción y valoración sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, y proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos.

- *El cliente* comprende las siguientes propiedades: caracterización de los clientes, exigencia de calidad en la prestación del servicio, solicitud o inquietud sobre la certificación de normas del servicio prestado.

Capital social estructural: dimensión objetiva

- *Prácticas*

- *Las Características de la empresa* integra las siguientes propiedades: rubro de la empresa, antigüedad de la empresa, estructura organizativa, cantidad de empleados, lugar de nacimiento del empresario. Esta última propiedad se considera en función de estar analizando empresas y empresarios marplatenses, nacidos o radicados.

- *El Perfil cultural organizacional* comprende las siguientes propiedades: posibilidad de innovación de los empleados, gratificación a los empleados, criterios de remuneración y promoción de los empleados, comunicación intraorganizacional, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacitación del personal, consideración de las sugerencias de los clientes, asociatividad con otras empresas, y asociatividad institucional. Cabe consignar que el trabajo en equipo, la comunicación intraorganizacional, la posibilidad de innovación, y la toma de decisiones, también nos indican distintos niveles de participación de los empleados dentro de la empresa.

- *El Perfil cultural de la alta dirección* comprende la comunicación con los integrantes de la empresa, la capacitación, y sus actitudes positivas para la gestión de la calidad.

- *La Cultura de la calidad* integra las propiedades: aplicación de prácticas mínimas de gestión de calidad, adaptación parcial o total de



manuales de calidad, implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o el inicio del proceso, certificación según normas de calidad.

Tabla 1: Operacionalización del capital social de las empresas

	Dimensiones	Categorías	Propiedades
Capital Social	Subjetiva	Perfil cultural organizacional	Valoración atribuida a la capacitación del personal
			Percepción y valoración sobre el trabajo en equipo
			Percepción y valoración sobre la participación de todos los integrantes de la empresa
			Percepción relaciones interpersonales dentro de la empresa
			Percepción del empleado sobre liderazgo del gerente/empresario
			Identificación del empleado con la empresa
		Perfil cultural de la alta dirección	Caracterización propia
			Percepción propia del liderazgo en la empresa
			Caracterización del líder ejemplar o "buen líder"
			Confianza en su experiencia
			Disposición al cambio
			Percepción sobre el empresario marplatense
		Cultura de la calidad	Definición de calidad en el servicio
			Conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad
			Conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiación para implementar Sistemas de Gestión de Calidad
			Conocimiento sobre políticas, planes y programas sobre la gestión de calidad del Ministerio de Turismo de la Nación
			Valoración atribuida a la calidad en el servicio
			Valoración atribuida al cliente y su satisfacción
			Motivaciones para mejorar el servicio
			Percepción sobre la satisfacción del cliente
			Expectativa y valoración sobre los Sistemas de Gestión de Calidad
			Expectativa sobre el Plan Nacional de Calidad (SACT)
		Los servicios turísticos de Mar del Plata	Razones para no implementar un Sistema de Gestión de Calidad
			Percepción y valoración sobre la calidad
		El cliente	Proposiciones para que Mar del Plata se transforme en destino de alta calidad en los servicios turísticos
			Caracterización
			Exigencia de calidad en la prestación del servicio
			Solicitud o inquietud en la certificación de Normas
	Objetiva	Características de la empresa	Rubro empresa
			Cantidad de empleados
			Estructura de la empresa
			Antigüedad de los empleados
			Lugar de nacimiento del empresario
		Perfil cultural organizacional	Posibilidad de innovación de los empleados
			Gratificación a los empleados
			Capacitación del personal
			Criterios de remuneración y promoción de los empleados
			Comunicación
			Toma de decisiones
			Trabajo en equipo
			Asociatividad con otras empresas
			Asociatividad institucional
			Consideración de las sugerencias de los clientes
		Perfil cultural de la alta dirección	Comunicación con los integrantes de la empresa
			Capacitación
			Actitudes para la gestión de la calidad
		Cultura de la calidad	Aplicación de prácticas mínimas
			Adaptación parcial o total de manuales de calidad
			Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o inicio del proceso
			Certificación según normas de calidad

Fuente: elaboración propia.



A fin de indagar sobre la percepción y significados respecto del tema que tienen los representantes institucionales vinculados directamente a los tres rubros (agentes sociales) y profesionales expertos en calidad (actores sociales), se operacionalizaron las variables de la siguiente manera:

Tabla 2: Operacionalización del capital social para agentes y actores sociales

	Dimensiones	Categorías	Propiedades
Capital Social	Subjetiva	Cultura de la calidad	Concepto calidad en el servicio
			Valoración sobre capacitación en calidad
			Creencia sobre la existencia de una cultura de la calidad
			Percepción sobre la exigencia en la calidad en los servicios turísticos
		Contexto	Conocimiento y valoración sobre líneas de financiación
			Expectativa sobre el Plan Nacional de Calidad Turística
			Percepción sobre el crecimiento en la certificación de normas
			Percepción sobre razones por las que las empresas no implementan Sistemas de Gestión de Calidad
		Mar del Plata	Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos
			Percepción de las problemáticas de la ciudad que inciden en la calidad
			Proposiciones para que mejore Mar del Plata para transformarse en un destino de alta calidad en servicios turísticos
			Visión sobre empresarios y asociatividad entre ellos

Fuente: Elaboración propia.

3. Las instancias en la cultura de la calidad

En base a la identificación de las propiedades indicadas, se pueden determinar tres instancias en la cultura de la calidad de una empresa: incipiente, en desarrollo o consolidada. Todas estas instancias suponen un umbral mínimo de valoración a la calidad, al cliente y su satisfacción.

Una cultura de la calidad es incipiente cuando aplica algunas prácticas de gestión de calidad al brindar el servicio, como por ejemplo: encuestas de satisfacción de servicio al cliente, gestión de quejas, líneas de contacto.

Una cultura de la calidad en desarrollo se da cuando la organización cuenta con manuales de calidad, adaptándolo total o parcialmente, y/o inicia proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Tiene procedimientos, técnicas operativas, registros documentados.

Y se considera que la cultura de la calidad está más consolidada cuando da evidencia objetiva de haber implementado un Sistema de Gestión



de Calidad o ha certificado su Sistema de Gestión de Calidad según Normas internacionales ISO 9000 o nacionales IRAM-SECTUR, en este caso podríamos decir que ha comenzado a transitar un camino hacia una cultura orientada hacia la excelencia.

4. Las muestras

Los casos que integraron la muestra cualitativa de empresas de servicios turísticos se determinaron empleando el método “bola de nieve”, y se definieron en función de variables, específicas para cada rubro, que permitieron determinar tres niveles de empresas: alto, medio y bajo.

De este modo, las empresas hoteleras se determinaron por la categorización de los alojamientos hoteleros. Las empresas gastronómicas se determinaron teniendo en cuenta el sub rubro (restaurantes, confiterías, comidas rápidas, parrillas), su demanda y su ubicación geográfica en la ciudad. Las empresas de balnearios se determinaron por las tarifas de las unidades de sombra correspondiente a la temporada 2009-2010. Así, la muestra cualitativa quedó integrada por dieciocho empresas:

Tabla 3: Distribución de los casos de estudio por rubro y nivel

N° Caso	Rubro	Nivel	Empresa
1	Balneario	Alto	Balneario en Playa Grande
2			Balneario en Playa Grande
3		Medio	Balneario en La Perla
4			Balneario en La Perla Norte
5		Bajo	Balneario en Punta Mogotes
6			Balneario en Zona Norte
7	Hotelería	Alto	Apart hotel 4 estrellas
8			Hotel 3 estrellas superior
9		Medio	Hotel 3 estrellas
10			Apart hotel 3 estrellas
11		Bajo	Hotel 2 estrellas
12			Hotel sindical
13	Gastronomía	Alto	Restaurante en La Normandina (Playa Grande)
14			Confitería en zona Calle Guemes
15		Medio	Restaurante en zona Microcentro
16			Restaurante en zona Centro
17		Bajo	Comidas rápidas en Playa Grande
18			Parrilla en zona Norte

Fuente: Elaboración propia.



Por otra parte, se diseñó una muestra intencional conformada por representantes institucionales de Mar del Plata del sector privado y del sector público vinculados a la actividad turística. Las instituciones seleccionadas fueron: Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Cámara Empresaria de Balnearios, Restaurantes y Afines, Escuela Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, y Dirección de Unidades Turísticas Fiscales de la Municipalidad de General Pueyrredon.

5. Recolección y análisis de datos

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los empresarios, gerentes y empleados de las empresas prestadoras de servicio, de representantes de las instituciones sectoriales, y de profesionales expertos. Si bien en un principio se consideró solamente a los empresarios o gerentes y a los empleados (actores turísticos), posteriormente se incluyó a los representantes de instituciones de cada sector y rubro (agentes turísticos), y a profesionales expertos, de modo de contar con una visión más amplia de la problemática.

La recolección de datos se realizó durante los meses de noviembre y diciembre de 2009. Por un lado, se realizaron treinta y ocho entrevistas semiestructuradas, que se distribuyeron entre los empresarios y/o gerentes, y los empleados de empresas de servicios turísticos. Para su implementación se procedió a la concertación de entrevistas con los empresarios y/o directivos. Una vez finalizada la entrevista se le solicitaba permiso para realizar la entrevista a un empleado. También se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a representantes de instituciones sectoriales y de cada rubro localizadas en la ciudad de Mar del Plata.

Por otro lado, y en el caso particular de los expertos, se envió por correo electrónico un cuestionario con preguntas abiertas a cinco profesionales con amplia experiencia en el campo de la certificación de normas de calidad.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la desgrabación de las mismas, cuyos documentos fueron analizados en función de las dimensiones, categorías y propiedades diseñadas, y de las notas de campo



confeccionadas en el momento de su realización. Posteriormente se procedió a volcarlas a las matrices de datos.

En el caso particular de las empresas, para cada rubro se elaboraron dos matrices de datos, una para el empresario o gerente, y otra para el empleado, de modo de facilitar luego la comparación entre rubros.



CAPÍTULO 4. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA IMPRONTA TURÍSTICA DE LA CIUDAD

La evolución del turismo interno en las últimas décadas en la Argentina, permiten observar la incidencia que ha tenido la situación económica de la población, expresada en niveles de ingreso y de ocupación, y explicar su impacto en los grados de participación e inclusión en la actividad turística. Mar del Plata, destino turístico emblemático de Argentina, se ha caracterizado siempre por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística.

El desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades relacionadas, la industria de la construcción y la hotelería. A fines del siglo XIX, la costa marplatense empieza a conformar su perfil de balneario, quebrando el destino agropecuario de los pueblos fundados en la expansión de las fronteras al sur del río Salado, en la Provincia de Buenos Aires.

Alrededor de 1880, los administradores locales observaron que muchas familias estaban dispuestas a acercarse a la costa para tomar baños de mar. Así se comenzó a elaborar iniciativas con el fin de construir un espacio seguro para los bañistas y surgen los primeros balnearios con emplazamientos informales. Primero fueron instalaciones transitorias y modestas, pero con el arribo de nuevos visitantes, propiciados por la llegada del tren en la década de 1880, se impulsaron proyectos para el equipamiento turístico de la costa, como la construcción del Hotel Bristol en 1888.

Con la inauguración de las nuevas prácticas de recreación y descanso en la playa, comenzaron a materializarse lugares para su desarrollo a través de concesiones precarias. Una vez construido el proyecto de villa balnearia,



se concibieron y recrearon todo tipo de servicios según los gustos de los veraneantes. Así, la ciudad existente comenzó a equiparse de modo funcional y atrayente (Zuppa, 2004:55).

En la primera mitad del siglo XX, los cambios suscitados en el orden político y económico a nivel nacional, generaron la transformación de la ciudad de Mar del Plata, pasando de villa balnearia de la elite aristocrática porteña a la ciudad turística, *la perla del atlántico*, con una actividad turística creciente, con obvia incidencia en la multiplicación de empresas de servicios turísticos.

Durante el lapso 1945 y 1960 se produce la sustitución del turismo de élite y la apertura al turismo de masas que canaliza beneficios sociales propiciados por la gestión de un Estado social. La apertura a las mayorías alcanza a la actividad turística, a través de las diversas modalidades que adopta el turismo social (Mantero, 1997:142), traducándose en la construcción e instalación de hoteles sindicales en los principales centros turísticos del país.

Como consecuencia de ello, en Mar del Plata, la devaluada clase alta comienza a recluirse en sus chalets de Playa Grande, debiendo emigrar de las playas céntricas hacia aquellas un poco más alejadas como las de Punta Cantera, al sur de la ciudad, entre otras.

El período comprendido entre 1975 – 1995, configura la fase de equilibrio inestable, donde se acentúa el proceso de ocupación dispersa de uso turístico del área litoral. En función de transformaciones en las pautas de producción y comercialización, y de uso y consumo, decrece la actividad turística por exclusión de los turistas de nivel socioeconómico medio y de menores posibilidades, sin que se recupere la afluencia de los de nivel alto.

Estas estrategias de subsistencia asumidas por los turistas, que prescinden de los servicios turísticos en función de la domesticidad y residencialidad que caracterizan sus prácticas, impactan también en la actividad turística. Manteniéndose aún vigentes en la actualidad, especialmente en los rubros de alojamiento, gastronomía y recreación.



2. LAS EMPRESAS BALNEARIAS

2.1. Balneario de Playa Grande I

La empresa

La empresa tiene la concesión del balneario desde el año 1996. Cuenta con catorce empleados, donde la mayoría de los mismos tiene pocos años de antigüedad. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los socios, un encargado y los empleados. La persona entrevistada es uno de los socios, supera los cincuenta años de edad, de procedencia sanjuanina, y hace veinticinco años que vive en Mar del Plata.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas en la empresa. Respecto de la comunicación entre el concesionario entrevistado y el personal es abierta y fluida. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan, y el concesionario tiene buena predisposición a escucharlos y de implementar sus ideas. Las decisiones están centralizadas en los socios de la empresa, aunque se delegan en el encargado y el resto del personal, y hasta cierto punto, la toma de decisiones poco importantes.

En cuanto al trabajo en equipo, el concesionario entrevistado manifiesta que, si bien los empleados tienen dificultades para trabajar en equipo, logran realizar las tareas en forma conjunta, colaborando y ayudándose entre ellos. Coincidiendo en este aspecto con lo manifestado por el empleado entrevistado. El concesionario argumenta que esta dificultad es atribuible al bajo nivel de estudios y preparación que tienen la mayoría de los empleados.

Consecuentemente, esto incide en la participación que tienen los integrantes de la empresa en la operatoria normal del balneario y en las sugerencias de ideas. Es decir, la predisposición para trabajar en equipo



como la posibilidad de proponer innovaciones parece estar condicionada por el nivel de educación de los empleados, pero no por condicionamientos restrictivos por parte de los socios de la empresa. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado manifiesta que los empleados no pueden asistir a cursos específicos debido a dificultades en los horarios en que son dictados. Por otra parte, la empresa gratifica a los empleados al finalizar la temporada.

El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a los conocimientos adquiridos por los empleados.

Por otra parte, la empresa considera e incorpora las sugerencias de los clientes. Si bien poseen Libro de Quejas y Sugerencias, en muy contadas oportunidades se lo han solicitado. A fin de conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes, desde hace unos años realizan una encuesta.

En relación a la asociatividad, el concesionario entrevistado manifiesta que no participa en ninguna institución del sector, ni tampoco tiene actualmente relación con otros balnearios. En este sentido, el entrevistado manifiesta desinterés en este tipo de acción argumentando estar “...cansado de intentar hacer cosas en conjunto”.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones de la empresa. Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado es conciente de la necesidad de capacitar a los empleados, atribuyéndole gran importancia. Tanto el concesionario como el empleado entrevistado, valoran el trabajo en equipo. En cuanto a la asociatividad, a pesar de su mala experiencia en el trabajo en conjunto con otras empresas, el concesionario manifiesta que “...es importante” para el crecimiento del sector.

También se observa que el concesionario y el empleado entrevistado valoran la posibilidad de participación que tienen todos los integrantes de la empresa. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, los entrevistados manifiestan que son muy buenas y expresan su satisfacción por esta condición.



Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los servicios y a brindar condiciones mínimas de calidad, y tiene tendencia a innovar. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo participativo, haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El concesionario entrevistado se considera un buen empresario, “...un empresario exitoso”, una persona exigente y obsesiva. Se advierten algunas características positivas, las cuales son necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista, activo, promotor e impulsor. Se encuentra muy satisfecho con su desempeño, y le interesa seguir capacitándose. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder “...ser una persona con una actitud de escucha, ser humilde, (...) hay que saber poner límites”. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el concesionario.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios “...los cambios son todos buenos (...) hay que saber convivir con los cambios”. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, consulta con diferentes integrantes de la misma, antes de tomar una decisión “...no me considero un soberbio que lo sabe todo.”

También se observa un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, en sus expresiones se advierten firmeza en las convicciones y un espíritu entusiasta de pionero, acepta las novedades, y demuestra un espíritu de cooperación.



En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, si bien percibe que la mentalidad del empresario ha cambiado en los últimos años, sostiene que son individualistas y que priorizan el interés propio al interés de la ciudad “... *nosotros priorizamos lo de uno, somos muy egoístas*”.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del concesionario entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El concesionario entrevistado entiende por calidad en el servicio “...*hacer las cosas lo mejor que uno puede hacerlo (...) que la persona se sienta contenida, se sienta controlada, que se sienta segura*”, aludiendo a la importancia de “...*intentar hacer una calidad de excelencia*”. Haciendo referencia a la calidad funcional, centrada en el proceso y en el cliente.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios, considerándolo como algo pendiente que “...*en el futuro me gustaría poder llegar a hacerlo, y tener un grado de excelencia*”.

También conoce los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, aunque este conocimiento es un poco impreciso. Respecto al conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, es aún más impreciso, esta dificultad la atribuye a una inadecuada gestión de comunicación por parte de los organismos que los otorgan.

El concesionario entrevistado le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio “...*para mi la calidad en el servicio es algo no solamente importante sino imprescindible*”, al cliente y su satisfacción. Estima que es imprescindible ir mejorando servicio. Percibe que el usuario se encuentra muy satisfecho con el servicio que prestan “...*yo veo que la*



gente se va muy satisfecha, muy agradecida, la gente está contenta con el servicio que brindamos”.

En cuanto a las posibles razones que cree inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, se debe principalmente a la desconfianza y al temor a dar información de la empresa a terceros, que se constata en la expresión *“Yo creo que a muchos no les gusta ningún tipo de estas cosas porque creen que los empiezan a investigar porque para todo este tipo de cosas tenés que empezar a abrir la empresa, dar información...”*.

Respecto al empleado entrevistado, entiende por calidad en el servicio como la necesidad de *“...mejorar los servicios en sí”* donde también es necesario *“...el buen trato, el buen trámite”*. Percibiéndose una noción ambigua del concepto y enfocada a la calidad funcional y a la calidez del servicio, centrada en el producto y en el proceso. Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.

Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“se les ha ofrecido cosas sin que las pida, y aprecian si uno les da algo más”*. Y percibe que el cliente está satisfecho *“yo le digo que sí, por una sencilla razón, hay gente de muchos años....”*

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad para todos o para algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas concretas para asegurar la calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y hay un interés en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, aún no se ha traducido en acciones concretas orientadas hacia la excelencia en el servicio. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario advierte una tendencia creciente hacia una prestación del servicio turístico en permanente mejora, atento la predisposición de los



empresarios para brindar cada vez mejores servicios, que se constata en la siguiente expresión: *“Yo creo que en los últimos años la mentalidad del empresario marplatense ha cambiado para bien, desde mi punto de vista. Vamos tomando conciencia que debemos ser una ciudad con intención de dar mejor servicio”,* aunque observa una falta de continuidad *“...los servicios son una cosa en la época de temporada y otra en los meses que no son temporada, durante todo el año”.*

El empleado entrevistado, al igual que el concesionario, sostiene que la prestación de los servicios turísticos, en general, han mejorado en los últimos años, advirtiendo esta situación como consecuencia de un perfil del usuario más exigente con el servicio *“...ha habido más gente que ha viajado al exterior, gente que exige un poco más, y hemos tenido que ponernos a tono”.*

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario advierte la necesidad de ampliar el período durante el cual se presta el servicio *“...para ser una ciudad turística uno tiene que brindar servicio en lo posible y de acuerdo a la característica de cada negocio la mayor cantidad de días del año”.*

Por otra parte, sostiene que resulta también necesario un cambio de actitud por parte de los empresarios marplatenses, para que haya una mayor integración y una acción consensuada sobre el devenir turístico de la ciudad *“...nosotros tenemos que cambiar nuestra mentalidad, que todos pensemos en la ciudad primero, muchos pensamos fundamentalmente en el negocio de uno y no en el negocio que es para todos, y que va a ser grande para uno cuando el negocio sea grande para todos”.*

El cliente

Los clientes del balneario objeto de análisis son turistas, procedentes de Capital Federal e interior del país; y residentes, relativamente en la misma proporción, de clase media-alta. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, y también con la calidad del mismo. En ningún caso los clientes



consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad, aludiendo a una falta de conocimiento del usuario *“No, nunca ni creo que sepan que se puede hacer”*.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, aún cuando predominan rasgos correspondientes al estilo participativo, los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Es decir, si bien se advierte una buena cooperación, reciprocidad y confianza en las relaciones personales establecidas entre los integrantes de la empresa y en la presencia de una política de gratificación a los empleados. También se observa una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, advertidas a partir de una relativa predisposición para el trabajo en equipo, una escasa innovación por parte de los empleados, una política de toma de decisiones centralizada, y en la falta de asociatividad institucional y comercial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



2.2. Balneario de Playa Grande II

La empresa

La empresa tiene la concesión del balneario desde el año 1996. Cuenta con doce empleados, donde la mayoría de los mismos promedia los trece años de antigüedad. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los socios, un encargado y los empleados. La empresa es familiar de origen marplatense, con extensa trayectoria en el rubro de balnearios. La persona entrevistada es uno de los socios, posee estudios secundarios, y supera los cuarenta años de edad

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la organización. La comunicación entre el concesionario y el personal es relativamente abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan, en este sentido el empleado entrevistado señala que “...a veces te escuchan” y se implementan las sugerencias que le plantean a la empresa. Las decisiones están centralizadas en los socios de la empresa, aunque se delegan en el encargado, y hasta cierto punto, la toma de decisiones poco importantes.

En cuanto al trabajo en equipo, el concesionario y el empleado manifiestan que las características particulares de la actividad del balneario determinan, en cierta medida, trabajar en equipo. De este modo, se advierte, en general, una buena participación en estos aspectos.

Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado sostiene que en función de las tareas que se realizan en el balneario no se demanda una mano de obra calificada y en consecuencia no es necesaria una capacitación específica *“el cliente está demandando una persona que lo atienda correctamente pero no con una capacitación determinada”*.

El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. La empresa no



tiene instaurada una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados.

Por otra parte, la empresa considera e incorpora las sugerencias de los clientes. Si bien poseen Libro de Quejas y Sugerencias, en muy contadas oportunidades se lo han solicitado porque *“...la gente entra a saludar y también entra a quejarse, porque ya saben a quién tienen que ir a ver y que le tienen que decir”*. También realizan encuestas para conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes.

En relación a la asociatividad, el actor social entrevistado desde su postura como integrante de la Cámara de empresarios del rubro, manifiesta que *“agruparse para trabajar en conjunto es difícil, sobre todo dedicar tiempo gratis en beneficio de todos, es difícil. Somos bastante individualistas”*.

A pesar de ello, en determinadas circunstancias puntuales, han logrado trabajar en conjunto y han podido construir una base de consenso *“...normalmente nos une el espanto y ante determinadas problemáticas, te obliga a juntarte y trabajar en conjunto”*. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación de los empleados, se advierte que el concesionario entrevistado no le atribuye importancia. En cuanto al trabajo en equipo, el concesionario y el empleado le asignan una importancia relevante para el normal desarrollo de las actividades.

En cuanto al nivel de participación de los integrantes de la empresa, perciben que es buena, tanto en la operatoria normal del balneario como en la posibilidad de realizar sugerencias. Respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el concesionario y el empleado manifiestan que son buenas *“...cuando llueve toman mate todos juntos, los sábados hacen un asado, y dos por tres se organizan para salir y se ven en invierno”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los servicios y a brindar condiciones mínimas de calidad, y tiene cierta tendencia a innovar. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con



tendencia al estilo participativo haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El concesionario entrevistado se considera una persona realista. A su vez se advierten las siguientes características positivas: activo, comprometido, promotor e impulsor; las cuales son necesarias en el liderazgo para la Calidad Total. En varias oportunidades ha ocupado la presidencia de la institución que los representa y ha participado en planes y programas oficiales. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el concesionario.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena aceptación a los cambios *“nosotros estamos acostumbrados a movernos como viene el viento porque el país nos ha dado bastante entrenamiento”*. Confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa dada su amplia trayectoria en el rubro *“...ya te digo, mi padre empezó en esta actividad hace 50 años, yo crecí en un balneario y manejo varios balnearios, acá, en La Perla, en Varese”*.

También se observa un compromiso personal con la organización, capacidad de perseverar, paciencia, una comunicación abierta, aceptación a las novedades, y un espíritu entusiasta de pionero *“...se está pensando en las próximas licitaciones, tratar de articular la norma IRAM con los futuros pliegos, que son las normas que a nosotros nos rigen, yo lo veo positivo”*. En función de estas características, se advierten un predominio de rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, sostiene que *“...somos bastante individualistas”*, dificultando el trabajo en conjunto.



Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El concesionario entrevistado entiende por calidad en el servicio ir cubriendo las expectativas del cliente *“...en la medida que vos vas cumpliendo las expectativas del turista, quiere decir que por lo menos la calidad de lo que vos estás brindando está a la altura de lo que están demandando”*. Haciendo referencia a la calidad centrada en el cliente.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, habiendo participado como representante de la institución en diferentes reuniones para la confección de la norma IRAM 42100. Aprecia la importancia de las normas, aunque con algunas restricciones respecto al caso particular de Mar del Plata *“...la norma IRAM estaba apuntada más a sectores más agrestes y para una construcción de ahora en adelante. De todos modos, la norma es buena, es adaptable a Mar del Plata, pero tiene alguna dificultad.”*

No posee conocimiento sobre los planes y programas de calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El concesionario entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo. Considera que la principal motivación para mejorar el servicio está dada por una cuestión de subsistencia en el mercado *“En tu segmento tenés que ser bueno, aunque estés orientado a productos baratos, porque sino quedás fuera del mercado”*. Percibe que todos sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio *“...te puedo decir que en el 99% de mis balnearios la gente está satisfecha”*.

En cuanto a las posibles razones que cree el concesionario entrevistado que inciden en la decisión de los empresarios de no



implementar Sistemas de Gestión de Calidad, se deben principalmente a los costos de certificación y a que no se constituye en una herramienta de venta en los servicios turísticos *“...en el caso de la calidad turística, la realidad de la calle te marca que no te suma clientes”*.

Respecto al empleado entrevistado, entiende por calidad en el servicio sólo la buena atención. Haciendo referencia a algunos aspectos de la calidad funcional, centrada en el proceso. Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad. Por otra parte, le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...entonces el dar servicio es que se sienta cómodo el que viene, que encuentre todo bien”*. Y percibe que el cliente se encuentra satisfecho con la prestación del servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas concretas para asegurar la calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. Aunque se evidencia la importancia que le asigna el concesionario a la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en el balneario. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario le atribuye una alta valoración a la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, como así también a la cantidad, variedad, y amplitud de precios *“...vos decís: qué quiero? Y en Mar del Plata lo tenés”*. Advirtiendo que este alto nivel en la calidad de los servicios permite a la ciudad competir con otros destinos turísticos del país.

El empleado entrevistado sostiene que la prestación de los servicios turísticos ha mejorado en los últimos años, haciendo énfasis en la mejora en



la atención al cliente por parte de todas las empresas en general y del balneario en particular.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario advierte la necesidad de una mayor inversión en equipamiento e infraestructura, que se constata en las siguientes expresiones: *“...Mar del Plata necesita tener dos o tres shopping más, que la provincia modifique su constitución y aceptar el juego privado. Vos tenés que terminar de darle el ruido que necesita la ciudad. Y después cuestiones elementales como la seguridad, de terminar la obra del emisario submarino.”*

El cliente

Los clientes del balneario objeto de análisis son usuarios nacionales, turistas y residentes, y turistas extranjeros en menor proporción, de clase media-alta. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, y también con la calidad del mismo, aunque advierten que no exigen certificación de calidad.

Asimismo, sostienen que el usuario marplatense es más exigente que el turista. También observan que los usuarios *“...buscan la calidad de la persona, la confianza, yo tengo familias de hace años que están conmigo”*. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo participativo, se observa que los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones una buena cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la



organización, que se observan a partir de una buena predisposición para el trabajo en equipo, en la comunicación e intercambio de información y en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, también se observa una menor cooperación, reciprocidad y confianza a partir de la relativa asociatividad institucional y comercial, la centralización en el proceso de toma de decisiones, y la falta de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

2.3. Balneario de La Perla

La empresa

La empresa tiene la concesión del balneario desde el año 2001. Cuenta con treinta empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por el concesionario, un encargado y los empleados. La persona entrevistada es el concesionario, supera los 60 años de edad, posee estudios primarios, es originario de Balcarce, habiéndose radicado en Mar del Plata hace cuarenta años. Desde hace veinte años está trabajando en el sector turístico marplatense.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la organización. Respecto de la comunicación entre el concesionario y el personal es relativamente abierta. El concesionario entrevistado advierte que si bien los



empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan, resulta difícil que lo hagan. Esta posibilidad de innovar se constata en la afirmación realizada por el empleado *“Si, si, en eso son abiertos...”*

Las decisiones están centralizadas en el concesionario y en su hijo, que es el encargado del balneario. En cuanto al trabajo en equipo, el concesionario entrevistado manifiesta que esta predisposición de los empleados depende de cada sector del balneario, y aunque en algunos casos son individualistas, advierte que *“...en líneas generales son de colaborar”*, que se constata con lo expresado por el empleado. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado sostiene que sólo capacitan a su personal en tareas puntuales debido a que el *“trabajo es muy rápido”*. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. La empresa no tiene instaurada una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados.

Por otra parte, la empresa considera e incorpora las sugerencias de los clientes *“Tenés que saber escuchar a la gente”*. Si bien no poseen Libro de Quejas y Sugerencias, periódicamente realizan una pequeña encuesta para conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes.

En relación a la asociatividad, el actor social entrevistado manifiesta que sólo participa en la Cámara de empresarios que los nuclea, no estableciendo ninguna asociatividad comercial con otros balnearios o empresas. En relación a la cámara de empresarios, el entrevistado percibe que la participación es muy acotada *“...las entidades son todas iguales, siempre van los mismos, delegan mucho sobre la gente que se encarga de esos temas”*. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones de la empresa. Respecto a la capacitación del personal, el concesionario consultado le atribuye una alta valoración *“...tenés que prepararte, tenés que estudiar, dentro del mismo trabajo si vos te podés preparar dentro de lo que vos estás haciendo, preparate”*. Del mismo modo,



le atribuye importancia a la asociatividad institucional. Tanto el concesionario como el empleado valoran el trabajo en equipo.

En cuanto al nivel de participación de los integrantes de la empresa, perciben que, en líneas generales, es restringida, tanto en la operatoria normal del balneario como en la realización de sugerencias a la empresa. Respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el concesionario, al igual que el empleado, manifiestan que son buenas *“...se lleva una buena relación, es mas dos o tres veces por años nos juntamos a comer todos”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, tiende a ser innovadora, está orientada primordialmente a los costos, aunque brinda condiciones mínimas de calidad en los servicios. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El concesionario entrevistado se define como *“...un tipo de mucho laburo, muy exigente y obsesivo con que las cosas estén bien”*. Además se observan en él las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista, activo, comprometido e impulsor. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder *“...que el tipo sea honesto, sincero, decente, frontal”*. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el concesionario.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios *“...yo me adapto enseguida, enseguida, y más en una ciudad como ésta, en un país como éste que tiene esos ciclos”*. Confía



en su propia experiencia en la conducción de la empresa, esta actitud la justifica ante la imposibilidad que tuvo de realizar estudios universitarios.

También se observa un compromiso personal con la organización, una firmeza en las convicciones, una comunicación abierta, aceptación a las novedades, y un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, poniéndose como ejemplo en la vida y en el trabajo, *“Yo les explico a los chicos, yo nunca tuve nada, empecé totalmente de cero, que trabajé muchísimo tiempo bajo patrón (...) entonces uno les va diciendo para que ellos lo tomen como una referencia”*. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, el concesionario entrevistado advierte que el sector empresario ha mejorado notablemente en los últimos años *“...yo veo en general una buena camada de empresarios, con ganas de que Mar del Plata progrese”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El entrevistado entiende por calidad en el servicio *“...la limpieza que se puede tener en los baños, en la arena, es la atención al recibir a la gente, porque para el cliente es fundamental que lo sepan recibir y que se sienta conocido de la casa”*. Haciendo referencia, en parte, a la calidad técnica y a la calidad funcional, centrada en el producto (el estado del equipamiento) y en el proceso (la atención).

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, en tanto ha estado participando en las reuniones organizadas por el IRAM para la elaboración de las normas respecto a los balnearios. Si bien expresa cierto desacuerdo en las reales posibilidades de implementación de las normas en el contexto de la situación actual de los balnearios de Mar del Plata, las considera necesarias.



No posee conocimiento sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El concesionario entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo. Considera que es importante ir mejorando el servicio porque *“...sin calidad vos entrás en el desorden total”*. Percibe que todos sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.

En cuanto a las posibles razones que cree el concesionario entrevistado que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, se debe principalmente a los costos, es decir, a su posible transformación en una obligación económica que sea difícil de cumplir dado el carácter estacional de la actividad balnearia, que se constata en la expresión *“Por ahí lo aplican, vos lo ponés, y después te ponen en un círculo que por ahí es difícil económicamente de poder llevarlo”*.

Respecto al empleado entrevistado, entiende por calidad en el servicio *“...que la gente esté satisfecha, contenta, cómoda”*. Haciendo referencia al concepto de calidad centrado en el cliente. No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción. Y percibe que el cliente se encuentra satisfecho con la prestación del servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas mínimas concretas para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. También se observa un cierto interés en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad.



En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario sostiene que la calidad de los servicios turísticos en la ciudad “...*en líneas generales es muy buena*”. Observa que en los últimos años ha habido una mayor inversión por parte de los empresarios de los diferentes rubros, tendiendo a mejorar la prestación de los servicios, atento la exigencia cada vez mayor de la demanda.

El empleado entrevistado sostiene que “...*la propuesta de servicio es buena*”. Sin embargo, advierte una cuestión crítica en la prestación de los servicios turísticos dada, fundamentalmente, por la falta de calificación de los recursos humanos del sector, que se constata en la afirmación “...*la gente que trabaja en lo que es gastronomía, balnearios, no es gente que esté preparada para eso, simplemente que son trabajos temporarios que toman a cualquier persona pero no dedicada ni especializada para esto*”.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario entrevistado no realiza ningún planteo. Sin embargo, identifica una serie de debilidades de la ciudad que perjudican la calidad global como destino turístico; como es el tema de la inseguridad, la falta de iluminación, la venta ambulante, y la falta de mantenimiento de los espacios públicos.

El cliente

Los clientes del balneario son primordialmente de origen local, de clase media-media. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, con la calidad, y fundamentalmente con la buena atención. Advirtiendo que el turista es más exigente que el residente marplatense. Por otra parte, nunca los clientes han consultado o solicitado que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En estas relaciones se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una relativa asociatividad, una escasa participación de los integrantes de la empresa, y la falta de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

2.4. Balneario de La Perla Norte

La empresa

La empresa tiene la concesión del balneario desde el año 1999. Emplea cuarenta personas, promediando la mayoría de ellos los 10 años de antigüedad. Su estructura funcional está compuesta por el concesionario, un encargado y los empleados. La persona entrevistada es el concesionario, quien supera los sesenta años de edad, y es locutor profesional. Es originario de la ciudad de Buenos Aires, habiéndose radicado en Mar del Plata hace ocho años.



El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto de la comunicación entre el concesionario y el personal es relativamente abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan, y el concesionario tiene buena predisposición a escucharlos y de implementar sus ideas, si está de acuerdo.

Las decisiones están centralizadas en el concesionario y en sus hijos que ofician de encargados. El concesionario entrevistado manifiesta que no trabajan en equipo en todos los sectores ni todo el tiempo, argumentando esta dificultad por tratarse de un trabajo de temporada. En tanto el empleado entrevistado sostiene que si no trabajan en equipo dentro de su sector *“el trabajo no sale”*. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa gratifica eventualmente a los empleados. El balneario posee Libro de Quejas y Sugerencias, pero al consultarle sobre el manejo de la información e incorporación de las sugerencias y/o quejas realizadas, no respondió directamente, por lo que se deduce que no trabajan con esta información. Tampoco realizan encuestas a los clientes, argumentado *“Hace 10 años que estamos ya nos conocemos todos”*.

En relación a la asociatividad, el entrevistado manifiesta solamente su participación en la Cámara empresaria que los representa, no habiendo generado relaciones comerciales asociativas con otros balnearios o empresas. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones de la empresa. Por una parte, el concesionario entrevistado le atribuye una valoración relativa al trabajo en equipo. Por otra, le atribuye importancia a la asociatividad institucional. Respecto a la participación, el empleado percibe que en cada sector del balneario varía la predisposición a cooperar y ayudarse mutuamente, y que casi no hay interacción entre sectores. Esta situación la atribuye al alto nivel de rotación de personal que tiene el balneario.



En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el empleado manifiesta que son relativamente buenas, aunque advierte que *“no tenemos mucho trato, no somos un grupo de amigos”* entre empleados de distintos sectores.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es impositiva, está orientada a los costos, y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el concesionario entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: comprometido e impulsor, aunque se advierten algunas que son negativas, en tanto no es innovador ni ingenioso. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene predisposición y aceptación a los cambios *“tengo que adaptarme, tengo que ir buscándole la vuelta para que la empresa siga y que las cosas sigan funcionando bien”*. Confía en su experiencia en la conducción de la empresa, aunque a veces consulta antes de tomar una decisión.

También se observa una satisfacción con la marcha de los acontecimientos, una comunicación relativamente abierta con el resto de los integrantes de la organización, y una cierta resistencia a las novedades. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter conservador.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, se advierte una indefinición de su postura en cuanto a este tema *“según en su rubro tenemos de todo, están los que funcionan bien como los que no funcionan bien”*.



Estas características advertidas respecto a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El concesionario entrevistado entiende por calidad en el servicio “...*tener buenos productos de primera calidad en el servicio; en el balneario, dar una buena oferta donde tenga todos los servicios, lo mínimo e indispensable es tener el corazón del balneario funcionando a full*”. Haciendo referencia a la calidad técnica, centrada en el producto.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, tampoco sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El concesionario entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo. Percibe que sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio. Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el concesionario se excusó de responder por falta de conocimiento.

Respecto al empleado entrevistado, relaciona la calidad en el servicio con el nivel de tarifa del servicio y con la atención “*Primero que no te maten con lo que te van a cobrar, segundo con la atención de la gente, porque uno esta pagando un servicio y obviamente te tienen que atender bien*”. Haciendo referencia a la calidad funcional, centrada en el proceso.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción “*para mí es súper importante que los clientes estén siempre contentos*”. Y percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.



Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas mínimas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario sostiene que la calidad de los servicios turísticos es *“Excelente. La mejor oferta que hay en la República Argentina”*. Aunque también advierte la variedad en los niveles de calidad y precios en los distintos servicios turísticos relacionándolo con los distintos segmentos de demanda *“...uno tiene un abanico muy grande para encontrar las distintas opciones que quiere. Hay de todo, de lo bueno, de lo regular y de lo malo. Hay gente que le gusta lo bueno, lo regular y a otros lo malo”*.

El empleado entrevistado, en cambio, sostiene que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, en general, es mala *“...lo que veo acá es patético, me subo al micro o a un taxi, todo sucio, me da vergüenza”*. Aunque advierte que en algunos casos en particular, como el balneario donde trabaja o en establecimientos gastronómicos, el servicio es bueno *“...pero ya te digo hay de todo”*.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario entrevistado no realiza ningún planteo, dado que considera que *“...el turismo está bien, está muy bien aggiornado”*.



El cliente

Los clientes del balneario son primordialmente usuarios residentes, de clase media-media. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes principalmente con el cumplimiento del servicio. Por otra parte, los clientes nunca les han consultado o solicitado que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una relativa asociatividad, una escasa participación de los integrantes de la empresa, y la falta de continuidad en la política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Y la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



2.5. Balneario de Punta Mogotes

La empresa

La empresa cuenta con diez empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por el concesionario, un encargado y los empleados. El concesionario entrevistado es marplatense, supera los cincuenta años de edad, de profesión abogado, tiene la concesión de otro balneario en la zona además de trabajar en el rubro inmobiliario.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. La comunicación entre el concesionario y el personal es relativamente abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan. Las decisiones están centralizadas en el concesionario. En cuanto al trabajo en equipo, el concesionario entrevistado manifiesta que los empleados trabajan en conjunto, colaborando “...*todos en todas las tareas*”. Coincidiendo en este aspecto con lo manifestado por el empleado entrevistado “...*hay buena onda, nos ayudamos entre todos*”. De este modo, se advierte una buena participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa ha otorgado gratificaciones a los empleados en años anteriores, pero no en la actualidad. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base, primero, por el desempeño, y luego, por la antigüedad.

Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado sostiene que sólo capacitan a su personal en tareas muy específicas. Por otra parte, la empresa considera e incorpora las sugerencias de los clientes. Si bien poseen Libro de Quejas y Sugerencias, en muy contadas oportunidades se lo han solicitado. A fin de conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes, todos los años al finalizar la temporada realizan una encuesta.

En relación a la asociatividad, el entrevistado manifiesta solamente su participación en la Cámara empresaria que los representa, no habiendo



generado relaciones comerciales asociativas con otros balnearios o empresas.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones de la empresa. Respecto a la capacitación, el concesionario manifiesta que es necesaria, pero sólo hace alusión a la capacitación en tareas muy específicas y que no requieren, ni les *“interesa”*, el asesoramiento de terceros. Del mismo modo, le atribuye importancia a la asociatividad institucional.

Tanto el concesionario como el empleado entrevistado valoran el trabajo en equipo y la posibilidad que tienen todos los integrantes de la empresa en participar, sobre todo en la proposición de ideas para mejorar las tareas. Respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el concesionario y el empleado manifiestan que son muy buenas *“...siempre hay un clima muy cordial”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es conservadora y contraria a los riesgos, los cambios son lentos y progresivos, y está orientada a los costos y a los controles. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el concesionario entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista, activo, e impulsor, aunque sea advierten alguna que son negativas, en tanto no es innovador ni ingenioso. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder *“...es aquél que en las distintas circunstancias que*



se le plantean lleva a buen puerto, la empresa que se le ha encomendado.”. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el concesionario.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene cierta predisposición y aceptación a algunos cambios *“en mi vida he hecho cambios de todo tipo, me adapto e incorporo nuevos negocios, y los aprendo”.* Confía *“absolutamente”* en su propia experiencia en la conducción de la empresa.

También se observa que se encuentra satisfecho con la marcha de los acontecimientos, siente desconfianza en los resultados o en gestiones que él no puede manejar, y le cuesta aceptar las novedades, aún cuando manifiesta que se adapta a los cambios. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter conservador.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, sostiene que los prestadores de servicios turísticos *“...cada vez tienen un nivel cultural más alto”* y que ello ha contribuido a elevar la calidad de los servicios. Por otra parte, observa la existencia de una *“...dirigencia empresarial no representativa, en algunos casos, son solamente sellos”.*

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El concesionario entrevistado entiende por calidad en el servicio como *“...una medida que depende del grado de satisfacción del cliente”*, advirtiendo que *“muchas veces estos negocios de servicios, un contenido de relaciones públicas suplanta con creces a una silla que vale el doble”.* Haciendo referencia a una concepción de calidad centrada en el cliente.

No posee un conocimiento amplio sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, sin embargo sostiene que *“...es un negocio”.* Tampoco sobre los actuales planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.



El concesionario entrevistado le atribuye una baja valoración a la calidad en el servicio, sólo le importa “...*tener un negocio exitoso*”. En cambio atribuye una valoración más alta a los clientes y su satisfacción. Por otra parte, sostiene que es importante ir mejorando el servicio para la continuidad del negocio.

En cuanto a las posibles razones que cree el concesionario entrevistado que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, es por motivos de autosuficiencia en el manejo del balneario. En este sentido, sostiene que “...*no necesito que un tercero me venga a decir lo que es calidad para mi negocio. Todos los que vienen de afuera nos preguntan a nosotros y quieren ellos inventar algo a partir de lo que nosotros decimos y después imponerlo a nosotros y cobrarlo encima!*”.

Respecto al *Empleado* entrevistado, entiende por calidad en el servicio “...*la atención que te brindan los establecimientos*”. Haciendo referencia a la calidad funcional, centrada en el proceso. Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y sobre los actuales planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación.

Por otra parte, le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción “...*lo que queremos siempre es ofrecer un mejor servicio*”. Y percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas mínimas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora, relativamente, la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad apenas incipiente.



Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario sostiene que la calidad de los servicios turísticos es variada *“porque está dirigido a ese público policlasista que recibe Mar del Plata”*. Respecto a la gastronomía, sostiene que *“...es excepcional en la oferta, la variedad y la calidad”*, y en cuanto al alojamiento califica mejor al hotelero que al extrahotelero *“...en departamentos tendemos a ser egoístas con lo que ponemos, da la sensación que le da hasta bronca alquilarlo y castiga al inquilino con lo que le sobra”*.

El empleado entrevistado también sostiene que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata es muy amplia y variada. Advierte que los servicios gastronómicos y de alojamiento hotelero son muy buenos. En tanto en los de balnearios observa que, si bien los servicios que ofrece son buenos, tienen deficiencias en la prestación del mismo.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario entrevistado sostiene que es necesaria una capacitación turística dirigida a toda la población a fin de ser buenos anfitriones *“...cualquier marplatense debería ser un guía turístico”*. Por otra parte, identifica una serie de debilidades de la ciudad que perjudican la calidad global como destino turístico; como es el tema de la inseguridad, la falta de preservación del entorno natural. Y también alude a la necesidad de que haya una *“...liberalización de ciertas normas que permita instalarse los shoppings y el juego privado, con casinos u hoteles con casinos”*.

El cliente

Los clientes del balneario son primordialmente usuarios residentes, de clase media-media y media-baja. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio. Asimismo, sostienen que los turistas son más exigentes que los residentes marplatenses. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad, aclarando que *“...no hay ningún interés por eso”*.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, aún cuando predominan rasgos correspondientes al estilo tradicional, los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una buena dinámica en la participación intraorganizacional, y una relativa asociatividad con otras organizaciones, aunque se observa la falta de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Y la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claves de un capital social estructural y cognitivo de la empresa que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

2.6. Balneario de la zona norte

La empresa

La empresa tiene la concesión del balneario desde el año 1998. Cuenta con dos empleados. Se trata de una empresa familiar, cuya estructura de funcionamiento está compuesta por el concesionario, su hijo, y dos empleados. El concesionario entrevistado, supera los cincuenta años de



edad, posee estudios secundarios, es originario de Capital Federal, habiéndose radicado en Mar del Plata hace treinta y dos años.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. La comunicación entre el concesionario y el personal tiende a ser cerrada. Si bien los empleados tienen la posibilidad de proponer innovaciones en las tareas, el concesionario entrevistado advierte que no se realizan dado que *“...no es un trabajo que va innovando”*.

Las decisiones están centralizadas en el concesionario. En cuanto al trabajo en equipo, el entrevistado manifiesta que realizan las tareas en forma conjunta, aunque advierte que el trabajo es muy pautado e individualizado. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no brinda gratificaciones a sus empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir a los empleados es en base a la antigüedad. Respecto a la capacitación, el entrevistado manifiesta que no necesita capacitar a su personal ya que poseen amplia experiencia y se trata de un trabajo que no *“...va innovando”*.

En relación a la asociatividad con otras empresas, el entrevistado manifiesta desinterés en este tipo de acción *“...lo mío es puramente individual”*, tampoco participa en la Cámara empresaria que los representa.

Por otra parte, la empresa, generalmente, no toma en cuenta las sugerencias de los clientes, dado que las considera como *“...cosas que son deliradas”*. Si bien posee Libro de Quejas y Sugerencias, nunca se lo han solicitado. Por otra parte, no realizan encuestas a sus clientes.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación, el concesionario entrevistado no la valora, en tanto no la considera necesaria dadas las características de las tareas que se realizan en un balneario. Como así tampoco al trabajo en equipo, en tanto el trabajo en el balneario es muy pautado y rutinario, a diferencia del empleado entrevistado que lo considera importante. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el concesionario y el empleado manifiestan que son buenas.



Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es conservadora y contraria a los riesgos, está orientada a los costos y a los controles, y los cambios son muy lentos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El concesionario entrevistado se considera una persona exigente y “controladora”. También se advierten las siguientes características positivas: ingenioso, realista y activo, las cuales son necesarias en el liderazgo para la Calidad Total. Sin embargo, prevalecen las características negativas: no es innovador, le falta comprometerse, no es promotor ni cooperador. En función de las características observadas en el concesionario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a las actitudes del concesionario, se observa que tiene predisposición y aceptación a los cambios. Confía “totalmente” en su propia experiencia en la conducción de la empresa. Si bien se advierte una firmeza en las convicciones, se observa una falta de visión a largo plazo, su comunicación tiende a ser cerrada, es impaciente, desconfía en los resultados, y rechaza las novedades. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter conservador.

Por otra parte, al consultarle sobre su opinión respecto de los empresarios marplatenses, advierte que hay una “...baja calidad del ser humano” en todos los ámbitos, no sólo en el sector turístico.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



La cultura de la calidad

El concesionario entrevistado entiende por calidad en el servicio “...*estar atendido como corresponde*”. Haciendo referencia a aspectos de la calidad funcional, centrada en el en el proceso.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, aunque advierte “...*que no sirven para nada*”, siendo esta la razón que argumenta para no implementarlo. También conoce los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, aunque sostiene “...*no creo que sea una cosa eficiente. Todo lo que se hace a 400 o a 2000 km del lugar, no tiene mucho que ver*”. No posee conocimiento sobre estímulos económicos ni líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El concesionario entrevistado le atribuye una baja valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción. Considera necesario mejorar el servicio sólo para “...*ir mejorando el negocio*”. Si bien percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, demuestra cierta inseguridad al contestar “...*la mayoría, al menos lo que me dicen a mí, no sé lo que dirán afuera*”.

Respecto al empleado entrevistado, entiende por calidad en el servicio “...*darle comodidades a la gente, y varias opciones en cuanto a precio, lugar*”. Haciendo referencia a la calidad técnica, centrada en el producto. No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación.

Por otra parte, el empleado le atribuye una mediana valoración a la calidad, aunque se advierte una falta de valoración al cliente y su satisfacción “...*vos podés prestarle atención a lo que te diga la gente, pero vos tenés que hacer lo que vos quieras hacer. Vos tampoco vas a estar todo el tiempo muy atento a lo que la gente quiere. Vos le podés brindar un servicio, el que vos quieras, pero vos no podés preguntarle a cada persona que viene a la playa: le parece bien ésto? Le parece bien lo otro? No, no*”.

En cuanto a la satisfacción del cliente, el empleado percibe que se encuentra satisfecho con el servicio.



Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el balneario no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos, ni está llevando a cabo ninguna práctica específica para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que la empresa le atribuye una escasa valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y que se correlaciona con sus prácticas cotidianas en la prestación del servicio. En función de ello, se puede inferir que la empresa no posee una cultura de la calidad.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El concesionario sostiene que la calidad de los servicios turísticos en la ciudad es *“muy mala”*. Y realiza una serie de apreciaciones descalificantes respecto de los servicios que se le brindan a los turistas, que se constata en las siguientes expresiones *“Se atiende mal a la gente, es todo un desastre, todo lo que es para el servicio del turista siempre ha sido muy malo, toda la vida, no es de ahora. No es una ciudad que le brinda al turista lo que el turista busca. Los servicios son muy deficientes”*.

Por otra parte, realiza un reconocimiento al sector privado por la prestación de los servicios que se brindan en la playa y, en contrapartida, disiente con el accionar de la Municipalidad, *“los servicios que se le da al turista en la playa son pura y exclusivamente por una cuestión de los servicios que brinda el concesionario. Después la municipalidad no tiene baño público, no tiene nada, en ningún sector. Todo lo que se hace es con el esfuerzo de uno. La municipalidad no aporta lo que tendría que aportar”*.

El empleado entrevistado no responde específicamente sobre la calidad de los servicios turísticos en particular, sino que hace referencia a aspectos relacionados con la mejora en la calidad global del destino turístico, como la necesidad de inversiones en infraestructura *“...faltarían servicios en el sector norte. Acá como verás, no estamos muy bien preparados en infraestructura”*.



Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el concesionario entrevistado no realiza ninguna proposición. Sin embargo identifica una serie de debilidades de la ciudad que perjudican la calidad global como destino turístico; como es el tema de la inseguridad, la existencia de una unidad penal en el Partido, la inexistencia de una planificación de la actividad turística, y la ineficiencia de la gestión pública. Estas apreciaciones se constatan en las siguientes expresiones *“La ciudad vive en un caos totalmente y continuamente. Todo es una improvisación. Entonces mientras todo siga siendo una improvisación no se puede hablar de turismo. (...) La gente que maneja la ciudad no esté preparada para manejar todo esto”*.

El cliente

Los clientes del balneario son primordialmente usuarios residentes, y en menor medida son turistas, provenientes del Gran Buenos Aires, de clase media-media y media-baja. Tanto el concesionario como el empleado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio. Asimismo, sostienen que los turistas son más exigentes que los residentes marplatenses. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una escasa participación



intraorganizacional, una falta de asociatividad institucional y comercial con otras organizaciones, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto es inexistente una cultura de la calidad en esta empresa.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

2.7. Análisis comparativo de las empresas de balnearios

Las empresas

La mayoría de las empresas concesionarias de los balnearios superan los diez años de estar trabajando en el rubro. Poseen disímiles cantidades de empleados, cuyo número va desde dos a cuarenta empleados, al igual que la antigüedad de los mismos. La estructura de funcionamiento se caracteriza, en todos los casos, por estar compuesta por el empresario o los socios, un encargado y los empleados.

En la mayoría de los casos, los concesionarios entrevistados, promedian los cincuenta años de edad, son oriundos de otras localidades o provincias, instalados hace tiempo en la ciudad de Mar del Plata y desarrollan otras actividades económicas paralelas durante todo el año.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de las organizaciones. La comunicación entre los concesionarios y el personal, en general, es relativamente abierta. En la mayoría de los balnearios los empleados tienen la posibilidad de plantear sugerencias y realizar innovaciones en las tareas, y, aunque los concesionarios manifiestan tener



buena predisposición a escucharlos e implementar sus ideas, en muy pocas ocasiones se llegan a efectivizar realmente.

En todos los casos, las decisiones están centralizadas en los concesionarios y en sus familiares que se desempeñan como encargados. Respecto al trabajo en equipo, los concesionarios advierten algunas dificultades para lograrlo, atribuyéndolo a *“problemas de educación y cultura”* sobre todo en los puestos más operativos, los que integran la mayoría de los mismos. Aún así, la mayoría de los concesionarios observan que, en general, logran realizar las tareas en forma conjunta *“colaborando y ayudándose entre ellos”*.

Este bajo nivel de estudios y preparación que detentan la mayoría de los empleados, incide también en el nivel de participación que tienen los integrantes de la empresa en la operatoria normal del balneario y en la posibilidad de realizar sugerencias. De este modo, se advierte en la mayoría de los balnearios una limitada participación de los empleados.

Respecto a la capacitación, ninguno capacita con cursos específicos al personal, porque consideran que no es necesario dadas las características de las tareas del balneario que no requieren *“mano de obra calificada”*. En la mayoría de los balnearios, el criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a los conocimientos adquiridos por los empleados. Por otra parte, la mayoría de las empresas no gratifican a los empleados.

En relación a la asociatividad, la mayoría de los concesionarios entrevistados responde que se da sólo a nivel institucional por medio de la cámara empresaria que los representa, aunque advierten dificultades para el trabajo en conjunto y en la menguada participación activa de los asociados. Se evidencia claramente la falta de una asociatividad a nivel comercial con otras empresas del mismo rubro.

Respecto a los clientes, la mayoría de los concesionarios sostiene que las sugerencias de los mismos son consideradas, manejando libro de quejas y sugerencias, y realizando encuestas para la evaluación del servicio.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones, creencias y valoraciones. La mayoría de los concesionarios entrevistados valoran que su personal intente trabajar en equipo, más allá de las



dificultades que se presentan en el momento de realizar las tareas en forma conjunta, que se constata en la siguiente expresión “...*depende del sector, pero en líneas generales son de colaborar, y en algunos casos son individualistas. Trabajan bien, pero en líneas generales, para mi gusto, les falta meterse más en los temas*”.

Por otra parte, se observa que la mitad de los concesionarios de balnearios valoran la participación de los empleados, en lo que respecta a las instancias de comunicación e intercambio de información. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de los balnearios, los entrevistados manifiestan que, en general, son buenas y expresan su satisfacción por esta condición.

Respecto a la capacitación del personal, en varios concesionarios se observa que le atribuyen una escasa valoración “...*nosotros en lo que se refiere a personal, nosotros no demandamos una mano de obra calificada, el cliente demanda una persona que lo atienda correctamente pero no con una capacitación determinada*”.

En cuanto a la asociatividad, en la mayoría de los balnearios analizados se advierte la importancia que se le asigna a la asociatividad institucional. Y en los que respecta a la asociatividad comercial, ninguna de las empresas analizadas ha establecido vínculos asociativos comerciales con otras empresas balnearias.

Asimismo, se observan otros aspectos en los balnearios observados: la estructura es jerárquica y vertical, y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir que en los balnearios se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a las empresas menos aptas para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En la mayoría de los concesionarios de balnearios se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realistas, comprometidos, promotores e impulsores. También se definen como personas “...*exigentes y obsesivas*”. En función de las



características observadas en la mitad de los concesionarios, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, en la mayoría de las organizaciones analizadas, coincide lo que han expresado desde sus experiencias en la conducción de la empresa con la caracterización que proponen de un buen líder, y también con lo expresado por los empleados entrevistados.

Respecto a las actitudes, se observa que se encuentran predispuestos a aceptar los cambios y a adaptarse, lo que se constata en expresiones como *"...los cambios son todos buenos, hay que saber asumirlos y llevarlos adelante y saber convivir con los cambios"*. Por otra parte se advierte, en la mayoría de los concesionarios entrevistados, una excesiva confianza en su propia experiencia en la conducción de la empresa prescindiendo de consultas a terceros o a especialistas ante la toma de una decisión.

También se observa, en la mayoría de los concesionarios entrevistados, un compromiso personal con la organización; y sólo en algunos casos, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, poniéndose ellos como ejemplos en la vida y en el trabajo, *"Yo les explico a los chicos, yo nunca tuve nada, empecé totalmente de cero, que trabajé muchísimo tiempo bajo patrón (...) entonces uno les va diciendo para que ellos lo tomen como una referencia"*.

En función de estas características, se advierte que la mitad de los empresarios entrevistados poseen predominantemente rasgos de un modelo mental de carácter conservador, coincidiendo con los balnearios cuya demanda es de nivel medio, medio-bajo. Es decir, tienen cierto rechazo a las novedades, confían solamente en su propia experiencia, y su comunicación dentro y fuera de la organización es relativamente cerrada.

Respecto a la percepción sobre el empresario marplatense, en general se observan disímiles opiniones. Algunos concesionarios de balnearios, independientemente del nivel, los ven como personas egoístas e individualistas, porque es *"baja la calidad del ser humano"*. En tanto otros concesionarios tienen una percepción más positiva, observando que *"hay*



una buena camada de empresarios con ganas de que Mar del Plata progrese” y “que cada vez tienen un nivel más alto”.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes y al modelo mental de los empresarios entrevistados, permiten inferir que, en la mitad de los casos analizados, no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

La concepción que tienen los empresarios de balnearios sobre la calidad en el servicio es variada. Si bien, algunos concesionarios entrevistados, la conciben solamente como el modo de *“cumplir con las expectativas del cliente”* o de *“satisfacer al cliente”*; en la mayoría de los casos entienden además, por calidad, aspectos relacionados con la atención o el estado del equipamiento, lo que se constata en expresiones tales como *“...es estar atendido como corresponde”,* y *“...es la limpieza y el estado que pueden llegar a tener los baños, la arena, los vestuarios”*. Haciendo alusión a la calidad técnica y a la calidad funcional, centrada en el producto, en el proceso, y en el cliente.

La mayoría posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, pero su valoración es disímil. Los concesionarios de balnearios, con prestación de servicios dirigida a una demanda de nivel alto, tienen una valoración positiva, los que están dirigidos a una demanda de nivel medio tienen una valoración ligeramente diferente *“...estoy de acuerdo, pero no se puede implementar todo!”*. En tanto los concesionarios de balnearios cuyos servicios están dirigidos a una demanda de nivel bajo tienen una valoración negativa, consideran que son *“...un negocio”* y que *“no sirven para nada”*.

Se observa un escaso conocimiento sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación, en el caso particular del Sistema Argentino de Calidad Turística. Como así también en el conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, atribuyendo esta falta de conocimiento a una inadecuada gestión de comunicación por parte de los organismos que los otorgan.



La mayoría de los concesionarios entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, *“...yo intento darle a los clientes el mismo grado de exigencia que yo pongo cuando viajo”*. Valoración que es disímil en los concesionarios de los balnearios cuya demanda es de nivel bajo. Todos los concesionarios entrevistados consideran que es muy importante ir mejorando el servicio.

Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente, se observa que difiere de acuerdo al balneario. Los que están dirigidos a una demanda de nivel alto, se observa que los clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio prestado, *“...la gente se va muy satisfecha, muy agradecida”*. Este nivel de satisfacción va bajando a medida que baja el nivel de la demanda del balneario, observándose en la inseguridad con la que se responde y constatándose en expresiones como *“...la mayoría (está satisfecha), al menos lo que me dicen a mí, no sé lo que dirán afuera”*.

En cuanto a las posibles razones por las que las empresas marplatenses no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad, los concesionarios lo atribuyen al temor a dar información confidencial de la empresa a terceros, en definitiva a *“...que los empiecen a investigar”*. También por los costos económicos y las dificultades operativas en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad y en la certificación de normas.

Respecto a los empleados entrevistados, la mayoría entiende por calidad en el servicio *“...el buen trato, el buen trámite”*, y como *“...la atención que te brindan los establecimientos”*. Haciendo referencia a la calidad funcional, centrada en el proceso. Poseen un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los empleados le atribuyen una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...para mí es súper importante que los clientes estén siempre contentos”*. Asimismo perciben que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa en todos los balnearios analizados, que no han implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco han adaptado manuales de



calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten, en algunos casos, algunas prácticas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la mayoría de los balnearios valoran, la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para avanzar hacia la excelencia en el servicio. Por otra parte, en la mitad de los casos analizados, se observa que demuestran interés en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad. En función de ello, se advierte que la mayoría de los balnearios analizados, poseen rasgos que permiten inferir una cultura de la calidad incipiente y apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La mayoría de los concesionarios perciben que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, en general son muy buenos, y que han mejorado sobre todo en los últimos años. Sin embargo, algunos advierten una diferenciación en relación al carácter estacional de la actividad turística *“...los servicios son una cosa en la época de temporada y otra en los meses que no son temporada”*.

Esta apreciación sobre la calidad de los servicios turísticos de la ciudad varía según el balneario. Para los concesionarios de balnearios dirigidos a una demanda de nivel bajo, la calidad de los servicios turísticos, si bien es variada, *“...es mala”*. Esta diferencia en la percepción quizás se deba a un modo de justificar su propia gestión empresarial.

En cuanto a los empleados entrevistados, la mitad percibe que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata es regular, originada en la calidad funcional del servicio *“...lo que falla es la atención, pero la propuesta del servicio es buena”*. En tanto los empleados de balnearios, cuya demanda es de nivel alto, perciben que los servicios turísticos han mejorado.

En cuanto a las proposiciones que se les solicitó que realicen los concesionarios, para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, se centraron en los siguientes aspectos: la



necesidad de un cambio de mentalidad del empresario marplatense “...*que todos pensemos en la ciudad primero, muchos pensamos fundamentalmente en el negocio de uno y no en el negocio que es para todos*”; la necesidad de sensibilizar y de capacitar en temas atinentes a la calidad de los servicios relacionados con el turismo a la población anfitriona; y la necesidad de que haya una mayor inversión en equipamiento y en infraestructura.

Cabe consignar que varios concesionarios no quisieron realizar proposiciones, y que aquellos que respondieron, también hacían alusión a aspectos que refieren a la calidad global del destino y que exceden lo referido específicamente de los servicios turísticos.

El cliente

Los clientes de los balnearios de Mar del Plata son turistas y residentes. Esta composición varía en porcentajes en cada balneario en particular, aunque se destaca el público marplatense en la mayoría de los casos. Tanto los empresarios como los empleados coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio. Asimismo, sostienen que los turistas son más exigentes que los residentes marplatenses. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el balneario estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de las empresas

En el análisis de los atributos de las empresas se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, en la mayoría de las empresas de balnearios es de estilo tradicional, observándose que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones, en la mayoría de los balnearios, una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los



integrantes de la organización que se observan a partir de una escasa participación de los integrantes de la empresa, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados. Y a nivel interorganizacional se observa en la relativa asociatividad, institucional y comercial, que han establecido con otras organizaciones.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de las empresas, en la mitad de los casos observados, no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad en la mayoría de las empresas de balnearios es incipiente o apenas incipiente.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de las empresas, que en la mayoría de los balnearios, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Síntesis

De acuerdo al análisis realizado, en la mayoría de los balnearios, se advierten rasgos de una cultura organizacional que responde al estilo tradicional y que dificulta el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Por otra parte, se identifican varias características que permiten inferir la existencia de una incipiente cultura de la calidad, sobre todo en aquellos balnearios que presentan una cultura organizacional de estilo participativo.

A partir de estos indicadores, se identifican los factores condicionantes, externos e internos, que posibilitan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y consecuentemente podría incidir en la decisión de las empresas de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se han identificado como factores externos: el nivel de exigencia de los clientes, la existencia de un marco regulatorio y líneas de financiamiento e incentivos económicos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la certificación de Normas.



El nivel de exigencia de los clientes es un factor condicional restrictivo, dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio, no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que estén certificados por normas.

Si bien las normas técnicas del tipo de las IRAM, las ISO y las IRAM SECTUR son de aplicación voluntaria, se observa la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad balnearia, en los diferentes niveles jurisdiccionales, que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, constituyéndose también en un factor condicional restrictivo.

En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también opera como una restricción, en tanto se advierte que son escasos y de difícil acceso.

Respecto a los factores internos, se han identificado los siguientes factores condicionantes para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia: el perfil cultural del empresario y el perfil cultural de la organización.

En cuanto al perfil cultural de los concesionarios de los balnearios, en la mitad de los casos observados, se constituye en un factor condicionante posibilitador, atento las características positivas en los líderes de las organizaciones, necesarias para una gestión de la Calidad Total; el modelo mental abierto; y las actitudes positivas asumidas por los concesionarios de los balnearios. De este modo, sólo en la mitad de los casos, el perfil cultural de los concesionarios, favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En relación al perfil cultural de la organización, éste se constituye en un factor condicionante restrictivo, atento la preponderancia del estilo tradicional de la cultura organizacional en los balnearios analizados. Entonces, los componentes del capital social, cognitivo y estructural, presentes en la mayoría de las empresas, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



3. LAS EMPRESAS HOTELERAS

3.1. Apart Hotel nivel 4 estrellas

La empresa

La empresa está en funcionamiento desde el año 1992, y sus propietarios son marplatenses. Durante la temporada baja opera con veintidós empleados, y en la temporada alta su número asciende a cincuenta. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los socios, una gerente, jefes de área y empleados. La persona entrevistada es la gerente del Apart Hotel, supera los treinta años de edad, posee estudios secundarios, hace doce años que trabaja en la empresa, habiendo ingresado como telefonista.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. La comunicación entre la gerente y el personal en general es buena. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan *“...me proponen algo y les doy la posibilidad de probar, (...) les doy libertad, por ahí, en ciertas cosas”*.

Las decisiones están centralizadas en el directorio de la empresa, aunque se delegan en el personal la toma de decisiones poco importantes. En cuanto al trabajo en equipo, la entrevistada manifiesta que la predisposición para el trabajo en conjunto varía de acuerdo al sector de la empresa, pero que en general a los empleados *“...les cuesta trabajar en equipo”*. De este modo, se advierte una participación relativamente buena en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no tiene una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, principalmente es en base al desempeño. Respecto a la capacitación, la gerente entrevistada manifiesta que la empresa no capacita ni manda a



capacitar a sus empleados, señalando que “...la mayoría han tenido carreras básicas, tecnicaturas mas que nada”.

En cuanto a los clientes, la empresa considera e incorpora las sugerencias que realizan los mismos. No poseen Libro de Quejas y Sugerencias, pero trabajan con encuestas autoadministradas a fin de conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes.

En relación a la asociatividad con otras empresas, la entrevistada manifiesta que la empresa solamente participa en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, no estableciendo relaciones asociativas comerciales con otras empresas. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, la gerente entrevistada valora el trabajo en equipo, a pesar de las dificultades que se presentan en el momento de llevarlo a cabo. Respecto a la capacitación, la gerente entrevistada le atribuye gran importancia. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, la gerente como la empleada entrevistada manifiestan que en general son buenas.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es proclive a una actitud conservadora antes que innovadora, está orientada a los costos y a los controles, y los empleados tienden a trabajar en forma pautada e individualizada que en equipo. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

La gerente entrevistada se considera una persona “...muy flexible” con los empleados, tratando de compensar ciertas falencias de la empresa y de “...hacer de intermediaria entre los patrones y los empleados”. También se advierten las siguientes características positivas necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista, comprometida, y activa. En función de las



características observadas en la gerente, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, se observa cierta distancia entre su concepción de lo que significa un buen líder con lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa *“...tener metas claras, tener la capacidad de poder armar un grupo de trabajo”*.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, considera que *“...eso no implica que sea mejor que nadie, trato de hacer lo que puedo y hacer lo mejor posible”*.

También se observa un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, acepta las novedades, la comunicación con los empleados es buena, y demuestra paciencia y capacidad de perseverar. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, toma una posición crítica advirtiéndole que priorizan la rentabilidad económica a otros aspectos que beneficiarían a la empresa: *“Yo entiendo que como empresario importa hacer dinero, pero que en un momento determinado no llega a ser solo el dinero. Conozco lo que es el marplatense y la mentalidad del marplatense. Es muy chata la mentalidad”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental de la gerente entrevistada, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

La gerente entrevistada entiende por calidad en el servicio *“Desde como lo brindas hasta como lo recibe la otra persona. Es todo un conjunto, desde como te sirven la comida hasta la calidad de la materia prima. Podes tener una muy buena materia prima, por ejemplo en la gastronomía y si te lo sirven*



mal no sirve de nada”. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios, considerándolo como *“...muy interesante. Me parece que sirve mucho en lo que es la organización de la empresa”*, pero no sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad. Posee un vago conocimiento sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

La gerente le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, *“a mi me parece que es fundamental, trato de que la gente que este atendiendo tenga una sonrisa y que el cliente siempre este bien”*. Percibe que el usuario se encuentra satisfecho con el servicio que prestan.

En cuanto a las posibles razones que cree inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, la gerente entrevistada no responde directamente *“...yo lo he intentado, por una cuestión organizativa, pero no lo quieren implementar por el momento”*, pero se infiere que podría ser por los costos que insumiría la implementación *“Yo entiendo que como empresario importa hacer dinero, pero que en un momento determinado no llega a ser solo el dinero”*.

Respecto a la empleada entrevistada, entiende por calidad en el servicio como *“...un conjunto de cosas, es la limpieza, la atención...”*. Percibiéndose una noción ambigua del concepto y enfocada a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, y percibe que el cliente está satisfecho.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el apart hotel no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad según normas nacionales o internacionales, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos



específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas mínimas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la gerente y los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para mejorar la calidad y alcanzar la excelencia en el servicio. Por otra parte, se observa que la gerente valora la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, la cual no es compartida por los propietarios del apart hotel. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La gerente entrevistada señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es regular. Esta apreciación se fundamenta en la falta de capacitación de los recursos humanos afectados a la prestación de servicios turísticos que *“...no llega a cubrir las expectativas del turista”*. Si bien advierte que hay diferencias en la calidad de los servicios que brindan los diferentes prestadores turísticos señalando que *“...hay lugares que son mejores que otros”*.

Por otra parte, la empleada entrevistada también tiene una percepción negativa sobre la calidad de los servicios turísticos *“...no se tiene un buen concepto de calidad, no se brinda un buen servicio”*. Señala que esto se debe a la falta de capacitación de los recursos humanos y de vocación de servicio, no sólo por parte del personal, sino también de los empresarios marplatenses que tienen solamente *“...una vocación comercial, piensan que Mar del Plata se vende solo...”*.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, la gerente advierte la necesidad de que *“...cambie la mentalidad del empresario marplatense”*. Argumentando que a partir de allí, se desencadenarían una serie de cambios en pos de una mejora en la calidad de los servicios turísticos *“Lo que pasa que al mejorar ese aspecto, ya mejorarían un montón de cosas. Pensarían no solo en el dinero, pensarían en que el pasajero se sienta*



cómodo. Y una cosa lleva a la otra, porque si vos modificas algo vas a mejorar el servicio, vas a mejorar la calidad y es todo una cadena...”.

Por otra parte, hace alusión a otros aspectos que se relacionan con la calidad global del destino turístico. En este sentido, señala que resulta necesario que haya mayor inversión en equipamiento, y una política de promoción de la ciudad que trascienda el producto del sol y playa para ofrecer productos alternativos durante todo el año *“...y brindarle otros servicios, y calidad en los servicios al pasajero en invierno”.*

El cliente

Los clientes de la empresa hotelera son primordialmente familias, de clase media-alta, durante el verano, mientras que en invierno son empresas, procedentes de Capital Federal e interior del país. Tanto la gerente como la empleada entrevistadas coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el apart hotel estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una relativa asociatividad a nivel interorganizacional, una relativa participación intraorganizacional, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida



por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claves de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

3.2. Hotel 3 estrellas

La empresa

La empresa está en funcionamiento desde el año 1977, y sus propietarios son marplatenses. Actualmente opera con treinta y seis empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los socios, un gerente, jefes de área y empleados. La persona entrevistada es el gerente del Hotel, supera los cincuenta años de edad, es profesional en ciencias económicas, y trabaja en la empresa desde la década del noventa.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el gerente y el personal es abierta y fluida. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan, aunque señala que son muy pocos los que realizan proposiciones “... *con cuatro o cinco personas, de treinta y seis, tengo permanente feedback, que traen ideas*”. Las decisiones están centralizadas en el directorio de la empresa, aunque se delegan en el gerente y el resto del personal, y hasta cierto punto, la toma de decisiones poco importantes.

En cuanto al trabajo en equipo, el entrevistado advierte ciertas dificultades para lograrlo dado que observa en el personal “...*una especie de misión absolutamente individualista y personalista*”, aún así se logra trabajar en equipo por medio de un liderazgo efectivo. En este sentido coincide con



lo expuesto por el empleado entrevistado. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa tiene una política de reconocimiento y gratificación destinada solamente al sector de ventas, aunque el gerente entrevistado advierte que resultaría necesario que esta política fuese extensiva a todo el personal. El criterio aplicado para determinar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. Respecto a la capacitación, el gerente entrevistado manifiesta que la empresa realiza permanentemente cursos de capacitación para sus empleados, y que de hecho *“...es señalado por un hotel que enseña a trabajar”*.

En cuanto a los clientes, la empresa considera e incorpora las sugerencias que realizan los mismos, aunque advierte que *“...es poco propensa a dedicar algunos minutos a hacer sugerencias, las sugerencias casi siempre vienen informalmente en charlas con la conserjería,”*. Manejan Libro de Quejas y Sugerencias, y trabajan puntualmente con las quejas, señalando que utilizan *“muchísimo el método de la presentación de quejas como una oportunidad para poder enviar nuestras disculpas, o nuestra invitación o reparación”*.

En relación a la asociatividad con otras empresas, el entrevistado manifiesta que la empresa solamente participa en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, y advierte que se trabaja en conjunto sólo *“para problemáticas sectoriales relacionadas con temas de tipo puntual, no para un procedimientos con continuidad, sino únicamente para: resolvamos esto de la hora, por ejemplo”*. No ha establecido relaciones asociativas comerciales con otras empresas, en este sentido, señala que *“prácticamente todo es independiente, te diría casi absurdamente independiente porque hay costos que se podrían aprovechar en común”*. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación, el gerente entrevistado le atribuye gran importancia, sin embargo advierte que la misma no se constituye en prioridad para los propietarios del hotel, que se constata en la expresión



“...en realidad ya solo el hecho de convencer al hotelero de hacer cursos de capacitación a mi me da dolor de cabeza, porque yo como gerente les digo: dejame pagarle el curso a seis personas... Vas a gastar guita en eso? O los vas a preparar para que después vayan a trabajar a otro hotel?”

En cuanto al trabajo en equipo, el entrevistado manifiesta que resulta importante para la empresa sostener el principio del trabajo en equipo. Sin embargo, advierte que la valoración sobre el trabajo en equipo es disímil para los propietarios, sujetos a un pensamiento autocrático donde armar grupos de trabajo *“...no siempre es bien vista, los dueños de las empresas piensan que los grupos de trabajo, o los tipo que manejan formas muy autónomas de tomar decisiones pueden a llegar a ser también fuertes en cuanto a reclamos de mayor salarios, sus demandas de francos, día”*.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el gerente entrevistado manifiesta que en general son buenas, aunque se observan *“...situaciones de rispidez, situaciones que hay en donde la falla es con el cliente interno”*. En tanto para el empleado entrevistado las relaciones con sus compañeros de trabajo y superiores es muy buena.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es proclive a una actitud conservadora antes que innovadora, está enfocada en las ganancias a corto plazo, está orientada a los costos, aunque también tiende a brindar algunas condiciones de calidad. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo participativo, haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El gerente entrevistado se considera como una persona accesible con los empleados *“Tenés que dar la oportunidad de que te cuenten o te digan si necesitan algo, ya sea por un vale, por un franco extra, o por tal situación, o por que te cuente: mire ayer me faltaron 2 botellas de whisky de la la vitrina.”* Esta accesibilidad le permite tener una comunicación más fluida con los empleados, permitiéndole tomar mejores decisiones *“la permeabilidad*



informativa de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba te mejora las condiciones de acceso a la información para tomar decisiones". En función de las características observadas en el gerente, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

También tiene una actitud de reconocimiento ante los logros o buen cumplimiento en las tareas de los empleados, tratando de generar una buena predisposición de parte de ellos. Asimismo se advierten las siguientes características positivas necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: innovador, ingenioso, realista, comprometido, y cooperador.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder *"...si la gente respeta tu formación y tu capacidad de decisiones con contenidos y explicaciones, lo agradece más que si recibe la orden, lo espera por una cuestión de reciprocidad"*. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el gerente.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, considera que *"...también en los que tengo a cargo por una razón: no hay ninguna forma de estar en el hotel las 24 horas los 365 días del año"*.

También se observa un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, acepta las novedades, la comunicación con los integrantes de la empresa es abierta, demuestra capacidad de perseverar, espíritu de cooperación, y visión a largo plazo, aunque se advierte cierta impaciencia con los resultados o acontecimientos. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, toma una posición crítica en relación a la calidad advirtiendo que *"...no hay una voluntad expresa que este hoy observándose como una cuestión de necesidad por convencimiento. Se ve más que nada por una cuestión de supervivencia"*. Sin embargo, señala que hay distintos enfoques en el modo



de trabajar en calidad por parte de las empresas marplatenses, y que está siendo encarado primordialmente por personal o profesionales jóvenes.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del gerente entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El gerente entrevistado entiende por calidad en el servicio *“la satisfacción del cliente”*. Haciendo referencia al concepto centrado en el cliente. Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios. También posee información sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, advirtiéndole que *“...hay unos pocos créditos a fondo perdido que tiene la oportunidad de entregarlos la Secretaría de Turismo, pero no veo a las entidades crediticias abiertas a entregarte créditos para este tipo de cosas”*.

Asimismo posee conocimiento sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Sin embargo, advierte la falta de homogeneidad en el tema ante la coexistencia de varias normas de calidad (IRAM, Fundece, CAT), considerándolas *“...todas buenos, y sin embargo todas con distintos matices, que en vez de juntarse y unificar criterios y elegir un solo sistema, cada una de las actividades eligió sistemas paralelos”*.

El gerente entrevistado le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...para satisfacer las exigencias tenés que estar preparado y la forma de estar preparados es organizando cursitos intensivos como los que hacemos nosotros de tipo puntual, por tópicos”*. Considera que es necesario ir mejorando el servicio por una sola razón: *“por competencia”*. Percibe que el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que prestan.

A propósito del cliente, el entrevistado advierte que el pasajero de hoy ha adquirido mayor experiencia en viajes, siendo el proceso de toma de



decisión mucho más compleja. Y es aquí donde percibe que los sellos de certificación le permitiría a este pasajero, realizar una elección más fácilmente, en tanto le garantizaría calidad. Frente a este cliente que actúa como un comprador profesional, sería necesario que el empresario también se actualice y capacite.

En cuanto a las posibles razones que cree inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el gerente entrevistado sostiene que se debe a que los propietarios lo consideran como un gasto, *“...siempre han pensado que la implementación tipo académica, con un manual, con la gente asistiendo a clases, con horas dedicadas a horas de capacitación, siempre era un gasto y no una inversión. (...) Donde a un hotelero le decís que certificar le sale \$150 o \$200 mil pesos, aunque sea un hotel que se precie de tal nivel, te dice: no, prefiero cambiar los muebles de tres pisos.”*

En este sentido, el gerente señala que no está de acuerdo con esta postura. De hecho, ha ido implementando normas de calidad en procesos muy puntuales, pero *“...que no lleven rótulos: esquema de calidad, capacitación, porque donde le ponés los rótulos, te limita también a que tomes en cuenta si no estás ingresando a un área de gastos evitables”*.

Respecto al empleado entrevistado, entiende que la calidad en el servicio *“...va desde la atención al público hasta la parte de elaboración en una cafetería, en un restaurante, por ejemplo”*. Percibiéndose una noción ambigua del concepto y enfocada a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso. No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad ni sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio *“... yo pienso que hay que hacer el esfuerzo e intentar siempre estar mejorando el servicio, nosotros intentamos prestarle mucha atención al cliente y no descuidarlo”*; y percibe que el cliente está satisfecho *“...dicen que se sienten muy conformes”*.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el hotel no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, pero sí ha adaptado manuales de calidad a algunos procesos



operativos específicos, y están llevando a cabo algunas prácticas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que el gerente y los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, habiéndose concretado en algunas acciones puntuales para mejorar la calidad del servicio. Por otra parte, se observa que el gerente le atribuye importancia a la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y a la certificación de normas de calidad, valoración que es disímil para los propietarios del hotel. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El gerente entrevistado señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, es muy dispar y consecuentemente le resulta complejo determinarlo. Aunque advierte que la calidad de los servicios depende del grado de capacitación que tengan los integrantes de las empresas *“...los que mejor están son los que mejor se informan permanentemente sobre la existencia de oferta de cursos de capacitación.”* En contrapartida, el empleado entrevistado percibe que la calidad de los servicios turísticos es muy buena.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el gerente advierte la necesidad que se instrumente un premio a la calidad en las empresas de servicios, donde pudiera tener intervención una organización como Defensa del Consumidor, en tanto registra y maneja las quejas y reclamos de los usuarios. También que se capacite al personal y se faciliten los procesos en la incorporación y adopción de nuevas tecnologías en las empresas turísticas para mejorar la prestación de los servicios.

El cliente

Los clientes de la empresa son primordialmente familias, de clase media-media y media-alta, durante el verano, mientras que en invierno son empresas, procedentes de Capital Federal e interior del país. El gerente



entrevistado señala que el pasajero de hoy se caracteriza por tener más experiencia de viajes, habiendo perdido fidelidad como cliente, *“va detrás de la mejor oferta, busca personalmente por la web el modo de hacer mejor la compra, se maneja como un comprador más profesional y más capacitado”*.

Tanto el gerente como el empleado entrevistado coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, pero no necesariamente con la calidad del mismo. *“Tenés clientes que son exigentes, pero sería un porcentaje mínimo de los que son exigentes en cuanto a la calidad”*. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el hotel estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, aún cuando predominan rasgos correspondientes al estilo participativo, los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Es decir, en las relaciones se advierte una relativa cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una moderada asociatividad circunscripta a lo institucional sectorial, una limitada participación intraorganizacional (trabajo en equipo, comunicación, proposición de innovaciones y toma de decisiones), y una restringida política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



3.3. Hotel 3 estrellas

La empresa

El hotel integra una cadena hotelera marplatense y está en funcionamiento desde el año 1997, si bien su origen se remonta al año 1948. Actualmente opera con cien empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por el directorio, un gerente general, gerentes, jefes de área y empleados. La persona entrevistada es el gerente general del hotel, supera los treinta años de edad, posee estudios secundarios, e ingresó a trabajar en la cadena como cadete hace veintiún años.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el gerente y el personal es abierta y fluida. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan *“...se escuchan las opiniones de los empleados, se da lugar a las ideas de los empleados y si la idea es buena se pone en práctica no importa quien dé la idea”*.

Las decisiones importantes están centralizadas en el directorio de la empresa, aunque se delegan en los gerentes y el personal, hasta cierto punto, la toma de decisiones menos importantes. En cuanto al trabajo en equipo, el entrevistado manifiesta que si bien se presentan algunas dificultades, se logra trabajar en conjunto, dado que *“...si no trabajamos en equipo, esto no sirve”*. De este modo, se advierte una buena participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no tiene una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados. Respecto a la capacitación, el gerente entrevistado manifiesta que la empresa manda a capacitar a sus empleados, e incluso toman pasantes de institutos terciarios de formación turística. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, principalmente es en base al desempeño.



En cuanto a los clientes, la empresa considera e incorpora las sugerencias que realizan los mismos. No poseen Libro de Quejas y Sugerencias, pero trabajan con encuestas autoadministradas a fin de conocer las inquietudes de los clientes.

En relación a la asociatividad con otras empresas, el entrevistado manifiesta que la empresa solamente participa en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, no estableciendo relaciones asociativas comerciales con otras empresas. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación y al trabajo en equipo, el gerente entrevistado le atribuye gran importancia. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el gerente y empleado entrevistado manifiestan que son muy buenas.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los servicios y brindar condiciones de calidad, y se observa una actitud colaboradora. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo participativo, haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El gerente entrevistado se considera como una persona “...*muy abierta, muy flexible*” con los empleados, intenta ser confiable con ellos y les da la posibilidad de disentir “*yo les digo que me pueden decir: mirá, no estamos de acuerdo*”. También se advierten las siguientes características positivas necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista, comprometido, y cooperador. En función de las características observadas en el gerente, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, se observa cierta coincidencia entre la descripción sobre su



experiencia en la conducción de la empresa con lo expresado por el empleado entrevistado, quien lo considera como *“...un buen líder”*.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, realiza consultas a otras personas antes de tomar una decisión.

También se observa un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, acepta las novedades, su comunicación es abierta, demuestra ejemplaridad en el trabajo y capacidad de perseverar. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, toma una posición crítica advirtiendo que muchos prestadores de servicios turísticos generan una competencia desleal, dado que comercializan los servicios *“...con precios de competencia, mucho más bajos porque se trabaja mucho en negro”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del gerente entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El gerente entrevistado entiende que la calidad en el servicio es cuando *“...podemos satisfacer la expectativa del cliente, y buscar siempre la excelencia”*. Haciendo referencia al concepto de calidad centrado en el cliente.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios, y de hecho la empresa está realizando capacitaciones, implementando distintos sistemas de gestión, aunque advierte que *“...no es simple, de un día para otro, hay que concientizar mucho a la gente”*. Aunque advierte que por el momento a la empresa no le interesa certificar, sin dar razones específicas.



Respecto a los estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, posee un vago conocimiento. Y no tiene información sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

El gerente le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, *“Nosotros vendemos la satisfacción que la gente está buscando”*. Percibe que el usuario se encuentra satisfecho con el servicio que prestan *“...la gente esta conforme mas que nada con el trato personalizado, con la calidez de los empleados, la gente se siente contenida”*.

Respecto al empleado entrevistado, entiende que la calidad en el servicio está dada por la atención *“...los clientes se sienten conforme en lo que es la calidad humana”*. Percibiéndose una noción ambigua del concepto y enfocada a la calidad funcional, centrada en el proceso.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad ni sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...es importante porque un cliente conforme es el que después hace que los demás vengan, un cliente desconforme tiene debajo de él diez personas que no van a venir”*. Y percibe que el cliente está satisfecho.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que la empresa está comenzando un proceso de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en algunas áreas del hotel. Este proceso sólo está en conocimiento de los gerentes, careciendo los empleados información al respecto.

De este modo, se observa que el gerente y los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, habiéndose traducido en acciones concretas para mejorar la calidad en el servicio. Esto, sin perjuicio de la decisión del directorio de la empresa en implementar un Sistema de Gestión de Calidad. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en desarrollo.



Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El gerente entrevistado señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es regular. En este sentido advierte que *“...no hay conciencia de servicio, de buscar calidad en el servicio, es como que el turista molesta”*. Por otra parte, el empleado entrevistado percibe que la calidad es disímil de acuerdo al rubro. En el caso de la gastronomía, señala que es buena, y respecto a la hotelería advierte que es regular atento *“...que las categorías de estrellas en los hoteles, para mi criterio, están mal puestas”*.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el gerente advierte la necesidad de mejorar la prestación del servicio de transporte interurbano, y mejorar la calidad de la información turística que brinda el Ente Municipal de Turismo.

Por otra parte, observa varias debilidades que inciden en la calidad global del destino como: falta de señalización de atractivos turísticos, falta de iluminación, el tránsito desordenado, y la inseguridad. En cuanto a este último, señala que *“...a la gente cada vez que llega, hasta nos da vergüenza ajena decirle: tenemos caja de seguridad sin cargo, para que dejen todo, pero todo!”*.

Otras problemáticas detectadas son la contaminación del agua del mar, dónde urge la solución a través de la planta de tratamiento de efluentes cloacales; la falta de espacios públicos destinados al disfrute del turista; y la falta de limpieza. En este sentido, señala que *“...el tema de la basura en verano es horrible!. Todos los desechos de los restaurantes, chorrean aceite, grasa. Me causa rechazo el centro de Mar del Plata, vos te asomas a las calles del centro y ves la cantidad de bolsas, olores y moscas”*. A fin de mitigar esta situación sugiere *“...hacer un depósito de hierro con tapas para poder colocar dentro la basura”*.



El cliente

Los clientes de la empresa son primordialmente familias, de clase media, que reiteran habitualmente su estadía en el hotel. Tanto el gerente como el empleado entrevistados coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio “...*está mas detrás de los detalles, el comentario o la queja que antes era una cosa fuera de lugar, ahora te lo hacen saber*”. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el hotel estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo participativo, se observa que los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones un nivel moderado en la cooperación, en la reciprocidad y la confianza entre los integrantes de la empresa, que se observan a partir de una relativa asociatividad circunscripta a lo institucional sectorial, una buena participación intraorganizacional, y una ausencia de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Y la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claves de un capital social estructural y cognitivo que facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



3.4. Apart Hotel nivel 3 estrellas

La empresa

La empresa está en funcionamiento desde el año 1991, y sus propietarios son procedentes de Buenos Aires. Actualmente opera con trece empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los socios, una gerente y empleados. La persona entrevistada es la gerente del apart hotel, supera los cuarenta años de edad, posee estudios universitarios, y hace quince años que trabaja en la empresa.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre la gerente y el personal es abierta y fluida, en este sentido señala que *“...todo el tiempo busco que tengan participación, es más yo por mas segura que este de hacer algo les consulto si están de acuerdo, todas las cosas la hago con el consenso”*. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan *“...las sugerencias de los empleados son muy tenidas en cuenta”*.

Si bien gran parte de las decisiones están centralizadas en el directorio de la empresa, se delegan en la gerente el resto de las decisiones. En cuanto al trabajo en equipo, la entrevistada manifiesta que todos los integrantes de la empresa tienen buena predisposición para el trabajo en conjunto. De este modo, se advierte una buena participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa tiene una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, principalmente es en base al desempeño. Respecto a la capacitación, la gerente entrevistada manifiesta que la empresa capacita permanentemente a sus empleados, a través de cursos que ella realiza y que luego *“...inmediatamente se los bajo, cursos de calidad, de excelencia, de ventas”*.



En cuanto a los clientes, la empresa considera e incorpora las sugerencias que realizan los mismos *“...tenemos muy en cuenta la sugerencia de los clientes”*. Poseen Libro de Quejas y Sugerencias, aunque advierte que nunca lo han solicitado. También trabajan con encuestas autoadministradas a fin de conocer las inquietudes y satisfacción de los clientes. Sin embargo, es a través del contacto y la conversación con el cliente donde surgen las sugerencias o reclamos más puntuales.

En relación a la asociatividad con otras empresas, la entrevistada manifiesta que la empresa solamente participa en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata. Si bien tiene una muy buena relación con varias empresas hoteleras, no se han establecido relaciones asociativas comerciales con otras empresas. En este sentido, señala que *“...no es que trabajamos tan en conjunto, pero sí relacionado; antes de fijar la tarifa nos consultamos, pero es porque tenemos buena relación nada mas”*.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación, la gerente entrevistada le atribuye gran importancia *“...porque es una satisfacción personal prepararlos para hacer las cosas mejor, porque mañana me pueden reemplazar a mi o porque pueden ser gerentes de un hotel importante”*.

Por otra parte, la entrevistada señala que el trabajo en equipo es muy importante dado *“...que no sirve el trabajo individual, donde todos somos un engranaje, en donde si uno no anda se causa un desperfecto en todo”*. Respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, la entrevistada manifiesta que en general son muy buenas.

También se advierte la importancia que le asigna a la asociatividad institucional. En este sentido señala la necesidad que el sector hotelero trabaje en forma conjunta en temas más amplios que excedan la cuestiones muy puntuales, que se constata en la expresión *“... podríamos hacer algo mas organizado, a mi me parece que sería muy beneficioso para Mar del Plata”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los costos, si bien también tiende a brindar condiciones de calidad, y se observa una actitud colaboradora. Todos estos



aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo participativo, haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

La entrevistada se considera como una “...*gerente capacitadora y participativa, tengo actitud de servicio*”. También se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: innovadora, ingeniosa, realista, comprometida, promotora y cooperadora. En función de las características observadas en la gerente, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder. En este sentido, señala que el líder “...*líder debería ser participativo, buscar el consenso, capacitarlos todo el tiempo. La gerencia esta abierta, yo creo que la única forma de progresar es tener a toda la gente capacitada alrededor de uno, es mas espero que alguno me supere*”. También coincide con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el gerente.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene muy buena predisposición y aceptación a los cambios. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, considera necesario realizar consultas antes de tomar una decisión y capacitarse permanentemente.

También se observa un compromiso personal con la organización, una visión a largo plazo, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, ejemplaridad en aprendizaje y trabajo, firmeza en las convicciones, acepta las novedades, y demuestra paciencia y capacidad de perseverar. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto al empresario marplatense, tiene una buena impresión, advirtiendo que “...*todos los empresarios de Mar del Plata hacen un*



esfuerzo año a año a pesar de la crisis hacen el esfuerzo para ofrecer lo mejor”.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental de la gerente entrevistada, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

La gerente entrevistada entiende por calidad en el servicio “...satisfacer la expectativa del cliente”. Haciendo referencia al concepto de la calidad centrado en el cliente.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios, considerándolo como “...muy buenos”. Sin embargo, sostiene que los directores de la empresa no han querido implementarlos dada su estructura actual de personal. Aún así, la gerente intenta “...en pequeña escala, hacer todas esas pequeñas gestiones para mejorar su servicio. Por supuesto a mí me encantaría poder pagar un servicio de esos”.

Posee un vago conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad. No posee información sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

La gerente le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, “...el cliente tiene que salir satisfecho con lo que decidió pagar por el servicio. Yo les digo: me alegro haber satisfecho las expectativas que traen. Ese es el premio mayor”.

De acuerdo a las fichas de comentarios que dejan en las habitaciones para que lo completen los turistas, surge que la mayoría se encuentran muy satisfechos con el servicio que prestan y con la “calidez del personal”. Considera necesario ir mejorando el servicio continuamente, en este sentido señala que “...yo siempre digo en las reuniones con el personal: el hotel tiene 3 estrellas, pero las personas que lo atendemos tenemos que ser 5 estrellas”.



En cuanto a las posibles razones que cree inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, la gerente entrevistada responde que es por los costos, y en particular en la empresa, por la dimensión pequeña de la estructura de personal *“...en el caso nuestro de una estructura tan chica, de tan poquito personal, los directores no lo han querido hacer, y también por el costo que para una empresa chiquita no es poco”*.

Respecto a la empleada entrevistada, entiende que la calidad en el servicio *“...tiene que ver con todo, con la infraestructura, acompañado con el soporte físico, humano, los gestos, la atención, la comida, es todo”*. Haciendo alusión a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y no posee conocimiento sobre los planes y programas de calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y percibe que el cliente está satisfecho.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el apart hotel no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que la gerente y los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, habiéndose concretado en algunas acciones puntuales para mejorar la calidad del servicio. Por otra parte, se observa que la gerente le atribuye importancia a la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, valoración que es disímil para los propietarios del apart hotel. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La gerente entrevistada señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es buena *“...considero que hay servicios*



de calidad, y todo a buen precio”. Respecto a la hotelería en particular, señala que es muy buena. En general, considera que los servicios que se ofrecen son variados y destinados a distintos perfiles de demanda, *“yo creo que tenemos que estar orgullosos de Mar del Plata, tiene mucho para ofrecer y para todos”*.

Por otra parte, la empleada entrevistada tiene una percepción negativa sobre la calidad de los servicios turísticos *“...en cuanto a calidad le falta un montón. Para llegar a la excelencia Mar del Plata le falta muchísimo no se tiene un buen concepto de calidad, no se brinda un buen servicio”*. Señala que esto se debe a la falta de educación de los residentes, a la falta de capacitación de los recursos humanos, y a la actitud que toman los empresarios que *“...prefieren pagar una mano de obra barata, entonces ese servicio va a ser malo”*.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, la gerente solamente señala la necesidad que haya un consenso en la fijación de las tarifas entre todos los empresarios turísticos *“...creo que ahí es donde mas tendríamos que ponernos de acuerdo y es lo que no hacemos, es cuánto vamos a cobrar esos servicios. Creo que tendría que haber una coincidencia en las tarifas colocadas de todos los servicios.”*

El cliente

Los clientes de la empresa son primordialmente familias, de clase media y media-alta, en el verano, mientras que en invierno son empresas. Tanto la gerente como la empleada entrevistadas coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con la calidad del servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el apart hotel estuviese certificado por normas de calidad.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo participativo, se observa que los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se advierten a partir de una relativa asociatividad interorganizacional, una buena participación intraorganizacional, y la existencia de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

3.5. Hotel 2 estrellas

La empresa

La empresa está en funcionamiento desde el año 1966, y su propietario es marplatense. Durante la temporada baja opera con siete empleados, y en la temporada alta su número asciende a veinte. Su estructura de funcionamiento está compuesta por el propietario, una encargada, y empleados. La persona entrevistada es el propietario del hotel, y supera los setenta años de edad.



El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el empresario hotelero y el personal es restringida y de arriba hacia abajo. Los empleados no tienen muchas posibilidades de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan *“...esta empresa en particular es muy burocrática, inclusive las cosas se hacen porque toda la vida fueron así, es difícil implementar los cambios”*.

Las decisiones están centralizadas en el empresario. En cuanto al trabajo en equipo, los entrevistados manifestaron que el personal tiene una buena predisposición para el trabajo en conjunto, que se constata en la expresión *“...el hotel funciona por eso, es por el trabajo de mucha gente que se preocupa y que vive para esto”*. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no tiene una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, principalmente es en base al desempeño. Respecto a la capacitación, el actor social entrevistado manifiesta que la empresa no capacita sus empleados.

En cuanto a los clientes, tanto el empresario como la empleada entrevistada, manifestaron que consideran las sugerencias que realizan los mismos, y que poseen Libro de Quejas y Sugerencias.

En relación a la asociatividad, el entrevistado manifiesta que no participa en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, ni tampoco ha establecido relaciones asociativas comerciales con otras empresas.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Respecto a la capacitación, el entrevistado le atribuye una escasa importancia. En cuanto al trabajo en equipo, la empleada entrevistada manifiesta que es importante. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ambos manifestaron que en general son buenas.



Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los costos y a los controles, y los cambios son muy lentos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para tener una apertura hacia el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El empresario entrevistado se considera como una persona con buena capacidad de resolución, muy eficiente. También se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista y activo. En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la concepción sobre el liderazgo, se observa que coinciden las apreciaciones del empresario con las de la empleada “...*hay que ser honesto, humilde*”. Sin embargo, la empleada entrevistada no reconoce estas características en la persona del empresario hotelero.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene dificultades en aceptar y adaptarse a los cambios. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, realiza consultas antes de tomar una decisión.

También se observa una falta de visión estratégica, un rechazo a las novedades, una comunicación cerrada, una satisfacción con la marcha de los acontecimientos y una incapacidad para trabajar en equipo, aunque se advierte cierta capacidad de perseverar. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter cerrado.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario hotelero entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



La cultura de la calidad

El empresario entrevistado entiende que la calidad en el servicio “...es *limpieza total, los cosas en condiciones, que todo funcione bien, desde la ropa, todo*”. Haciendo referencia a la calidad técnica, centrada en el producto.

Posee un vago conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad. Y no tiene conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementarlos, como así tampoco sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

El empresario entrevistado le atribuye una mediana valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, “...es *importante que el cliente esté contento, si no me voy a fundir*”. Percibe que el usuario se encuentra satisfecho con el servicio que prestan.

Considera que es necesario mejorar el servicio dado que “...*si uno no va cuidando los servicios pierde al cliente*”. Respecto a las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios para no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el entrevistado no sabe responder.

Respecto a la empleada entrevistada, entiende que la calidad en el servicio “...apunta a la satisfacción del cliente, brindando lo mejor”. Haciendo alusión a al concepto de calidad centrado en el cliente.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y no tiene información sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y percibe que el pasajero está medianamente satisfecho.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el hotel no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas mínimas, muy concretas, para brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora, relativamente, la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se



ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. En función de ello, se puede inferir que el hotel posee una cultura de la calidad apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El empresario entrevistado señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es buena. Por otra parte, la empleada entrevistada sostiene que la calidad en los servicios es muy variada “...*hay algunos servicios que están muy bien, que cumplen ciertas normas, las ISO sobre todo, pero otros servicios que no*”. En este sentido, considera que esta situación se debe a la característica diversificada de la demanda que tiene Mar del Plata.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el entrevistado no sugiere ninguna. Sin embargo, hace alusión a otros aspectos que se relacionan con la calidad global del destino turístico. En este sentido, señala la necesidad de resolver cuestiones relacionadas con la inseguridad y con las terminales de transportes terrestres.

El cliente

Los clientes de la empresa son familias “...*que vienen hace años y que buscan a la mucama que los conoce por el nombre, y buscan la cotidianeidad, la familiaridad con quienes le dan el servicio*”, de clase media-baja. Este cliente difiere del que viene por medio de Internet, dado que es una persona mucho más exigente con el servicio. La empleada entrevistada señala que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, en tanto el empresario hotelero sostiene que los pasajeros no son exigentes. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el hotel estuviese certificado por normas de calidad.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, si bien se advierte en estas relaciones actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa, que se observan a partir de la buena predisposición para el trabajo en equipo y en las relaciones interpersonales.

También se observa que la cooperación, reciprocidad y confianza es escasa al observarse la nula asociatividad institucional y comercial, el restringido intercambio de información, la centralización en el proceso de toma de decisiones, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

3.6. Hotel sindical

La empresa

El hotel es propiedad de una asociación gremial. Actualmente opera con ocho empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por la administración, el encargado y los empleados. La persona entrevistada es el



encargado del hotel, supera los cuarenta años de edad, posee estudios primarios, y desde hace diecisiete años trabaja en hotelería.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el encargado y el personal es buena. Si bien los empleados tienen la posibilidad de proponer innovaciones en las tareas, no siempre las realizan “...si, podemos, pero tampoco es que hago grandes innovaciones”. Las decisiones están centralizadas en la administración de la asociación gremial, aunque se delegan en el encargado algunas decisiones de menor importancia.

Tanto el encargado como la empleada entrevistados manifiestan que logran trabajar en equipo, pero principalmente durante el invierno. De este modo se advierte una participación limitada de los integrantes de la empresa.

Por otra parte, la empresa no tiene una política de reconocimiento y gratificación a sus empleados. Respecto a la capacitación, el encargado entrevistado manifiesta que no se capacita. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a la antigüedad.

En cuanto a los clientes, la empresa considera las sugerencias que realizan los mismos, y aunque poseen un Libro de quejas y sugerencias, los entrevistados advierten que “...los cliente mayormente no te lo escriben”.

En relación a la asociatividad, el encargado entrevistado manifiesta que el hotel no participa en ninguna asociación de hoteles, ni ha establecido relaciones asociativas comerciales con otros hoteles.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, el encargado entrevistado le atribuye importancia a la capacitación y al trabajo en equipo. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, los entrevistados manifiestan que, generalmente, son buenas.

No obstante ello, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los costos y a los controles, es poco



propensa a contraer riesgos y los cambios son muy lentos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

El encargado entrevistado se considera una persona que trata ser *“...responsable en todo”*. Si bien se advierten algunas características positivas (realista y comprometido), las cuales son necesarias en el liderazgo para la Calidad Total, también se observan características negativas (no es innovador, ni promotor, ni impulsor). En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en el hotel, se observa cierta coincidencia entre su concepción de lo que significa un buen líder con lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa *“...tener un buen diálogo con los empleados, dirigirse con respeto, ser responsable y siempre demostrar firmeza”*. También coincide con la percepción que tiene la empleada entrevistada respecto al liderazgo que ejerce.

Respecto a las actitudes, se observa que tiene dificultades para aceptar y adaptarse a los cambios. Si bien confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa, considera que no es suficiente *“...sé que en algún momento no me va a ayudar para nada, cuando uno tiene cierta edad la experiencia no te sirve de nada”*.

También se observa un compromiso personal con la organización, una satisfacción con la marcha de los acontecimientos, y un rechazo a las novedades. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter cerrado.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del encargado entrevistado, permiten inferir



que dificultan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El encargado entrevistado entiende que la calidad en el servicio “...encierra todo, tanto en el trato como en el lugar donde se aloja, en el plato que le servís o así te pida que le llenes un termo para agua caliente”. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee un escaso conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y entiende su importancia para mejorar la prestación de los servicios, considerándolo como “...muy importante, porque te lleva a que vos mismo mejores tu calidad”, pero no sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementarlos. También tiene un vago conocimiento sobre los actuales planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

El encargado entrevistado le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, “...la calidad es importante por el hotel, porque la gente se va contenta, por la satisfacción del cliente”. Percibe que la mayoría de los pasajeros se encuentran satisfechos con el servicio que prestan, “...por supuesto no es el cien por ciento, porque siempre tenés el que le busca la vuelta a todo”.

En cuanto a las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el encargado entrevistado no responde a la consulta realizada.

Respecto a la empleada entrevistada, entiende que la calidad en el servicio es “... tener variedad, que en el hotel no encuentre ningún problema”. Percibiéndose una noción ambigua del concepto y enfocada a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee un conocimiento ambiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, pero no tiene información sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación. Le



atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y percibe que la mayoría de los clientes están satisfechos.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el hotel no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten prácticas mínimas, muy concretas, para asegurar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, esto no se traduce en acciones concretas para mejorar la calidad y alcanzar la excelencia. En función de ello, se puede inferir que el hotel posee una cultura de la calidad apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El encargado entrevistado señala que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es buena. Del mismo modo, la empleada entrevistada sostiene que es muy buena, haciendo alusión a la variedad de los servicios y a la atención “...*en los restaurantes, en los comercios a mi me atendieron siempre perfectamente*”.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el encargado entrevistado no realiza ninguna propuesta en particular “*Tiene que mejorar todo*”.

El cliente

Los clientes de la empresa objeto de análisis son primordialmente familias, de clase media-baja, durante el verano, mientras que en el invierno se complementa con la estada de algunos estudiantes universitarios. Tanto el encargado como la empleada entrevistados coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el hotel estuviese certificado por normas de calidad.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte en estas relaciones una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de una limitada participación, la ausencia de una política de gratificación a los empleados, y la falta de vinculación con otras organizaciones a través de una asociatividad institucional o comercial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claves de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

3.7. Análisis comparativo de las empresas hoteleras

Las empresas

Las empresas hoteleras, objeto de estudio, poseen una antigüedad promedio de 20 años. Emplean disímiles cantidades de personas, cuyo número va desde ocho a cien empleados, al igual que la antigüedad de los mismos. La estructura de funcionamiento se caracteriza, en la mayoría de los casos, por estar compuesta por el directorio, el gerente, los jefes de área



y los empleados. En todos los casos se entrevistaron a los gerentes, salvo un sólo caso que también se pudo entrevistar al propietario del hotel.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de las empresas hoteleras. Respecto a la comunicación entre los gerentes y el personal, en general, es buena y en ambos sentidos. Al respecto, uno de los gerentes señalaba *“...todo el tiempo busco que tengan participación, es mas yo por mas segura que este de hacer algo les consulto si están de acuerdo, todas las cosas la hago con el consenso”*. Los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan, aunque los gerentes advierten que no todos los empleados, ni siempre, se hace uso de esta posibilidad. En todos los casos las decisiones están centralizadas en el directorio de la empresa, aunque en algunos casos se delegan en el gerente, decisiones poco relevantes.

Respecto al trabajo en equipo, se advierte que en las empresas hoteleras los empleados tienen predisposición para el trabajo en conjunto, aunque se presentan algunas dificultades para llevarlo a cabo. En este sentido, uno de los gerentes entrevistados señalaba *“...te comento como veo yo la actitud del personal como individuo. A todos, los veo con una especie de misión absolutamente individualista y personalista, como que hay que romper esa barrera para que la gente pueda llegar a sentirse integrado en equipo de trabajo”*. De ahí la importancia que el gerente o el empresario ejerzan un liderazgo efectivo para integrar a su personal en equipos o grupos de trabajo.

De este modo, se advierte que la participación de los integrantes de las empresas hoteleras es buena, sólo en la mitad de los casos observados.

Respecto a la capacitación, la mitad de las empresas analizadas realizan actividades de capacitación al personal mediante el dictado de cursos específicos sobre ventas, atención al cliente, seguridad, entre otros. En principio, estos cursos ayudarían a mejorar la calidad en los servicios prestados por el hotel, al menos parcialmente. Pero, se hace evidente la



ausencia de una capacitación que aborde la complejidad de la gestión de la calidad de los servicios.

En este sentido, un gerente manifestaba “...*los cursos que se hacen in house, son fundamentalmente basados en resolver problemas puntuales. Hacen a la calidad? Si, suman. Pero no hace a la calidad organizativa desde el punto de vista de los grandes ejes*”.

En todos los hoteles, el criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a los conocimientos adquiridos por los empleados.

Respecto a los clientes, las empresas hoteleras consideran e incorporan sus sugerencias. Si bien la mayoría de los hoteles poseen libros de quejas y sugerencias, algunos gerentes entrevistados manifestaron que los huéspedes realizan las sugerencias en forma verbal, prescindiendo del uso de ellos. También realizan encuestas para evaluar el servicio y conocer la satisfacción del cliente.

En relación a la asociatividad con otras empresas, la mayoría de las empresas hoteleras analizadas participa de la Asociación Hotelera Gastronómicas de Mar del Plata, no habiendo generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas hoteleras. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones, creencias y valoraciones. Respecto al trabajo en equipo, tanto los gerentes como los empleados entrevistados, señalan que es importante para brindar un buen servicio al cliente, aún cuando advierten ciertas dificultades para lograrlo que luego son superadas. En este sentido, una empleada manifestaba “...*y es importante, pero eso va en la personalidad de cada uno, tratamos siempre de estar, si a uno le pasa algo ver en que se lo puede ayudar. Si alguien se atrasa por algún motivo, yo voy y le doy una mano, o si alguien terminó antes y hay que juntar la ropa, juntamos la de las tres.*”

Por otra parte, se observa que sólo en la mitad de los casos analizados, los gerentes valoran la participación de los empleados, en lo que respecta a las instancias de comunicación e intercambio de información en



ambas direcciones. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de las empresas, la mayoría de los entrevistados manifiestan que son muy buenas.

Respecto a la capacitación, los gerentes de los hoteles manifiestan que es muy importante capacitar y mantener actualizado al personal. Esta formación y capacitación constante y continua del personal, tiende más a contribuir aspiraciones personales que a necesidades inmediatas de las empresas hoteleras, que se constata en la siguiente expresión *“...todo el tiempo se tienen que estar preparando, yo les digo que se preparen para gerentes, primero porque me pueden reemplazar a mí, y segundo porque mañana puede ser gerentes de un hotel importante.”*

Sin embargo, se observa que esta valoración sobre la capacitación por parte de los gerentes no es compartida por los propietarios de los hoteles, dado que lo consideran un gasto innecesario. En este sentido, uno de los gerentes señalaba *“...en realidad ya solo el hecho de convencer al hotelero de hacer cursos de capacitación a mi me da dolor de cabeza, porque yo como gerente les digo: dejame pagarle el curso a seis personas...Y ellos me responden: Vas a gastar gaita en eso? O los vas a preparar para que después vayan a trabajar a otro hotel?”*

Por otra parte, en la mitad de los hoteles analizados se advierte la importancia que se le asigna a la asociatividad institucional. En este sentido, uno de los gerentes señalaba la necesidad que el sector hotelero trabaje en forma conjunta en temas más amplios que excedan las problemáticas muy específicas o cuestiones muy puntuales, manifestando *“... podríamos hacer algo mas organizado, a mi me parece que sería muy beneficioso para Mar del Plata”*. En cuanto a la asociatividad comercial, ninguna de las empresas hoteleras analizadas ha establecido vínculos asociativos comerciales con otras empresas hoteleras.

Asimismo, se observan otros aspectos en las empresas hoteleras analizadas: la estructura es jerárquica y vertical, y son proclives a una actitud conservadora y contraria a los riesgos. Todos estos aspectos permiten advertir que en la mitad de las empresas hoteleras analizadas se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciéndolas menos aptas para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



El perfil cultural de la alta dirección

En la mayoría de los gerentes de hoteles observados se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realistas, comprometidos y cooperadores. Aunque se observa en algunos de ellos actitudes innovativas. En función de las características observadas, en la mayoría de los gerentes hoteleros se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, en la mitad de las organizaciones analizadas, coincide lo que han expresado desde sus experiencias en la conducción de la empresa con la caracterización que proponen de un buen líder, y también con lo expresado por los empleados entrevistados.

Respecto a las actitudes, se observa que se encuentran predispuestos a aceptar los cambios y a adaptarse, lo que se constata en expresiones como *“...me adapto rápidamente, si hay una cosa que le agradezco a Dios es tener esa capacidad de adaptación, y creo tener una mentalidad perfectamente positiva para salir adelante”*.

Que luego ilustra en la siguiente situación, a propósito de la pandemia de Gripe A ocurrida en las vacaciones de Julio de 2009, *“...me llamó mi director para preguntarme por lo mal que estaba Mar del Plata y que qué había hecho con el personal. Y yo le dije que estábamos en una reunión, escuchando a distintos autores, estamos viendo videos de venta y estamos preparándonos para cuando la gente venga. Lo peor que podemos hacer es desanimarnos, porque todo va a cambiar, esto es transitorio.”*

Por otra parte se advierte que, si bien los gerentes confían en su propia experiencia en la conducción de la empresa, suelen realizar consultas a los empleados o a especialistas, considerando que la experiencia en sí no es suficiente. En este sentido, un gerente señalaba *“...yo soy de consultar mucho a las personas y a veces surgen comparaciones, ideas que son muy buenas y a veces me hacen cambiar porque es mejor la idea o porque es mas productiva”*.

También se observa, en la mayoría de los gerentes entrevistados, un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal



se implique con la empresa, y capacidad de perseverancia en las tareas y actividades asumidas.

En función de estas características, se advierte que la mayoría de los gerentes entrevistados, poseen predominantemente rasgos de un modelo mental de carácter abierto, coincidiendo con los hoteles de mayor jerarquía. Es decir, tienen una buena predisposición al cambio, aceptan las novedades, y su comunicación dentro y fuera de la organización es abierta y fluida.

Respecto a la percepción sobre el empresario marplatense, en general los gerentes entrevistados observan ciertas características de personalidad conservadora, con reducida disposición al cambio y cierto rechazo a las novedades, que dificultan la instalación de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Lo que se constata en las siguientes expresiones *“...yo entiendo que como empresario importa hacer dinero, pero en un momento determinado no llega a ser solo el dinero, le cuesta innovar, cambiar... Es muy chata la mentalidad del marplatense”, “...no hay una voluntad expresa hacia la calidad, y en algunas empresas marplatenses se ve más que nada por una cuestión de supervivencia que por convencimiento”*.

Sin embargo, advierten que en algunos casos, y sobre todo en los hoteles de mayor categoría, esta situación lentamente se está revirtiendo ante una nueva camada de profesionales jóvenes que se han hecho cargo de la dirección de las empresas. En este sentido, uno de los gerentes señalaba *“En las empresas marplatenses hoy hay distintos enfoques sobre calidad, que en algunas se están dando por un vistazo casi lateral. Este enfoque viene mas de la mano de gente joven que se hace cargo de los negocios que de la gente mayor”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes y al modelo mental de los gerentes entrevistados, permiten inferir que, en la mayoría de los hoteles analizados, favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. A pesar de ello, el modelo mental de estilo conservador de los propietarios de los hoteles, opera como una restricción, atento que en ellos se encuentra centralizada la toma de decisión final sobre la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. De este modo, en la mayoría de los hoteles analizados, el perfil cultural de los



empresarios dificulta el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

La concepción que tienen los gerentes hoteleros sobre la calidad en el servicio es heterogénea. La mitad de los gerentes entrevistados entiende por calidad *“satisfacer las expectativas del cliente”*, haciendo referencia al concepto centrado en el cliente. La otra mitad de los gerentes entrevistados asocia el concepto de calidad a la *“...limpieza total, son los cosas en condiciones, desde la ropa, todo, que todo funcione bien”*, haciendo alusión a la calidad técnica y a la calidad funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Todos los gerentes entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuyen una alta valoración. Sin embargo, advierten que los propietarios de los hoteles, aún no están concientizados sobre su importancia para mejorar la calidad de los servicios.

Se observa un escaso conocimiento sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación, en el caso particular del Sistema Argentino de Calidad Turística. Como así también en el conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los gerentes entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, *“...es fundamental satisfacer al cliente. Nosotros vendemos la satisfacción que la gente esta buscando, porque si a esa persona no le vendes lo que necesita, no va a volver”*. También consideran que es muy importante ir mejorando el servicio para mantener ventajas competitivas respecto al mercado local.

Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente, los gerentes entrevistados manifiestan que los huéspedes se encuentran satisfechos con el servicio brindado. Por otra parte, señalan que los clientes también se hallan conformes con la calidez en el trato brindado por el personal. En este sentido, un gerente señalaba *“De las encuestas que*



vamos haciendo surge que la gente esta conforme mas que nada con el trato personalizado, con la calidez de los empleados, es normal ver un pasajero que se va y le da un beso a un conserje o a un cadete”.

En cuanto a las posibles razones por las que las empresas marplatenses no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad, los gerentes entrevistados lo atribuyen a que los empresarios lo consideran como un gasto y no como una inversión, sobre todo en hoteles con estructuras pequeñas de personal.

Respecto a los empleados entrevistados, la mayoría entiende que la calidad en el servicio *“...es atender bien al cliente, tiene que ver con la infraestructura, acompañado con el soporte físico, humano, los gestos, la comida”*, haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en proceso. Poseen un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los empleados le atribuyen una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...es importante que el cliente esté satisfecho, porque un cliente conforme es el que después hace que los demás vengan, un cliente desconforme tiene debajo de él a diez personas que no van a venir”*. Asimismo perciben que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que de los hoteles analizados, sólo uno está iniciando un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y otro que ha adaptado manuales de calidad a algunos procesos operativos específicos. En el resto de los hoteles, objeto de análisis, se advierten algunas prácticas mínimas, para brindar calidad en el servicio.

Así, se observa que la mayoría de las empresas hoteleras valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y que sólo en algunas empresas se han traducido en acciones concretas para mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio. Por otra parte, la mayoría de los gerentes de hoteles demuestran interés en la implementación de los sistemas de gestión de calidad. De este modo, en el rubro hotelero se advierte que la mayoría de las empresas hoteleras analizadas poseen rasgos que permiten inferir una



cultura de la calidad orientada hacia la excelencia incipiente o apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La percepción que detentan los gerentes hoteleros sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, varía de acuerdo a la jerarquía del hotel. De este modo, se observa que los gerentes de los hoteles de mayor jerarquía perciben que la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata es regular. En este sentido, un gerente señalaba *“...yo creo que está un poco como estancado el servicio turístico al cliente. Veo que no hay conciencia de servicio, es como que el turista molesta”*.

En tanto los gerentes de los hoteles de menor jerarquía perciben que la calidad de los servicios turísticos es buena *“...hay servicios muy buenos ofrecidos por gran cantidad de hoteles y de restaurantes. Yo creo que todo siempre es mejorable no? Pero considero que hay servicios de calidad y todo a buen precio. Yo creo que es bueno”*.

En cuanto a los empleados entrevistados, la percepción sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata es disímil. Se observa que esta percepción varía de acuerdo al nivel de estudios del personal entrevistado, independientemente de la jerarquía del hotel donde trabajan. En este sentido, los empleados con estudios universitarios en turismo señalan que la calidad de los servicios turísticos es de regular a mala. En tanto los empleados con estudios secundarios, manifiestan que la calidad de los servicios turísticos es de buena a muy buena.

En cuanto a las proposiciones que se les solicitó que realicen los gerentes hoteleros, para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, se centraron en los siguientes aspectos: la necesidad de un cambio de mentalidad del empresario marplatense *“...lo que pasa que al mejorar ese aspecto, mejorarían un montón de cosas. Pensarían no solo en el dinero, pensarían en que el pasajero se sienta cómodo. Porque si vos modificas algo para mejorar el servicio, vas a mejorar la calidad y es todo una cadena. Para mí tiene que cambiar la mentalidad del empresario”*.



También hacen alusión a la necesidad de capacitar al personal, de incorporar nuevas tecnologías en los diferentes procesos del hotel; y la necesidad de que haya una mayor inversión en equipamiento y en infraestructura. Cabe consignar que varios gerentes hoteleros hicieron alusión también a aspectos que refieren a la calidad global del destino y que exceden lo referido específicamente de los servicios turísticos.

El cliente

Los clientes de los hoteles de Mar del Plata varían de acuerdo a la categoría de los mismos. La demanda de los hoteles de mayor categoría está compuesta por familias, de clase media y media-alta, en temporada alta; y por empresas en temporada baja. En tanto los hoteles de menor jerarquía, la demanda está constituida sólo por las familias, de clase media y media-baja, y eventualmente estudiantes universitarios en temporada baja.

Tanto los empresarios como los empleados coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el hotel estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de las empresas

En el análisis de los atributos de las empresas se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, que en la mitad de los casos observados es de estilo tradicional, se advierte que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierten en la mayoría de las empresas hoteleras analizadas, actitudes de falta de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa que se observan a partir de una limitada participación de los empleados, y una incipiente política de gratificación a los



empleados. Y a nivel interorganizacional se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, siendo sólo de carácter institucional sectorial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección, específicamente de los gerentes, en la mayoría de las empresas hoteleras favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad en la mayoría de las empresas analizadas, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio incipiente o apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo, que en la mayoría de las empresas hoteleras, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Síntesis

De acuerdo al análisis realizado, en la mitad de los hoteles observados, se advierten rasgos de una cultura organizacional que responde al estilo tradicional, generalmente los hoteles de menor jerarquía, y la otra mitad responde al estilo participativo, generalmente los de mayor jerarquía, con disímil incidencia en las posibilidades de desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Por otra parte, se identifican varias características que permiten inferir la existencia de una incipiente cultura de la calidad, sobre todo en aquellos hoteles que presentan una cultura organizacional de estilo participativo.

A partir de estos indicadores, se identifican los factores condicionantes, externos e internos, que posibilitan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y consecuentemente pueden incidir en la decisión de las empresas de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se han identificado como factores externos: el nivel de exigencia de los clientes, la existencia de un marco regulatorio y líneas de financiamiento e incentivos económicos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la certificación de Normas.



El nivel de exigencia de los clientes es un factor condicional restrictivo, dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio, no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que estén certificados por normas.

Por otra parte, se observa la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad hotelera, en los diferentes niveles jurisdiccionales, que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también se constituye en un factor condicional restrictivo.

En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también opera como una restricción, en tanto se advierte que son escasos y de difícil acceso.

Respecto a los factores internos, se han identificado los siguientes factores condicionantes para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia: el perfil cultural del empresario y del gerente de la empresa, y el perfil cultural de la organización.

En cuanto al perfil cultural de los gerentes hoteleros, en la mayoría de los hoteles analizados, se constituye en un factor condicionante posibilitador, atento las características positivas en los líderes de las organizaciones, necesarias para una gestión de la Calidad Total; el modelo mental abierto; y las actitudes positivas asumidas por los mismos. De este modo, en la mayoría de los casos, el perfil cultural de los gerentes, favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Sin embargo, el modelo mental de estilo conservador de los propietarios de los hoteles, opera como una restricción, atento que en ellos se encuentran centralizadas las decisiones sobre las distintas políticas empresariales respecto a la prestación del servicio, y en particular sobre la calidad en el servicio. De este modo, en la mayoría de los hoteles analizados, el perfil cultural de los empresarios dificulta el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En relación al perfil cultural de la organización, éste se constituye, en la mitad de los hoteles analizados, en un factor condicionante restrictivo, atento la preponderancia de características correspondientes al estilo



tradicional de la cultura organizacional. Entonces, los componentes del capital social, cognitivo y estructural, presentes en la mayoría de las empresas hoteleras, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4. LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS

4.1. Restaurante en La Normandina

La empresa

La empresa tiene una amplia trayectoria en el rubro gastronómico en Mar del Plata. Se trata de una empresa familiar, de origen marplatense. Durante todo el año opera con ciento diez empleados en sus dos locales y su planta panificadora. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los propietarios, tres encargados y el chef, y los empleados. La persona entrevistada es uno de los dueños de la empresa, tiene estudios secundarios, supera los cincuenta años de edad, y se desempeña como gerente.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa gastronómica. Respecto a la comunicación entre el gerente y el personal es relativamente abierta. Por otra parte, manifiesta que sólo el chef tiene posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realiza. En este sentido, señala *“...el chef puede cambiar la carta y modificar algunos platos, pero el resto de los empleados no, es muy difícil porque ya esta predispuesto la forma de atención y la forma de trabajo”*.

Las decisiones están centralizadas en los empresarios. El gerente entrevistado manifiesta que los empleados trabajan en equipo en todos los



sectores. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa gratifica a los empleados, otorgándoles premios, que no son necesariamente en forma monetaria. Respecto a la capacitación, la empresa no capacita a sus empleados *“...de hecho nosotros tomamos personal preferentemente capacitados, en el curriculum miramos que tengan una buena capacitación sobre todo en lo que es mozos y personal de cocina”*. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño.

El restaurante no posee Libro de Quejas y Sugerencias, pero al consultarle sobre el manejo de la información e incorporación de las sugerencias y/o quejas realizadas por lo clientes, manifiesta que las mismas son tenidas en cuenta. Tampoco realizan encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con el servicio.

En relación a la asociatividad, el entrevistado manifiesta solamente su participación en la Asociación Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, no habiendo generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido el gerente entrevistado le atribuye una valoración relativa al trabajo en equipo y a la participación de los empleados. Respecto a la capacitación, le atribuye importancia en tanto es un requisito para ingresar a trabajar en la empresa. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, el gerente manifiesta que son buenas.

Asimismo, a estas características se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es impositiva, y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



El perfil cultural de la alta dirección

En el gerente entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: comprometido, realista y activo, aunque se advierten alguna que son negativas, en tanto no es innovador, cooperador, ni promotor. En función de las características observadas en el gerente, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder *“...que se haga respetar, que tenga los ideales bien planteados, que no juegue con el personal y que haga cumplir el rol que tiene”*.

En cuanto a las actitudes, se advierte que asume un compromiso personal con la organización y una firmeza en sus convicciones, confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa, y cierta predisposición a los cambios.

También se observa cierta reticencia en aceptar las novedades, y una comunicación relativamente abierta con el resto de los integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter cerrado.

Estas características advertidas respecto al liderazgo y las actitudes asumidas, y al modelo mental del gerente entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El gerente entrevistado entiende por calidad en el servicio *“...una buena atención, buenos locales, buena presencia”*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, tampoco sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a



cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El gerente entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio y al cliente en la prestación del mismo *“...es importante porque es parte de la competencia, para poder competir con otros restaurantes tenés que dar buenos servicios y buena calidad”*. Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el concesionario se excusó de responder por falta de conocimiento.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el restaurante no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas para brindar calidad en el servicio, relacionadas sobre todo con el producto (materia prima e instalaciones) y el proceso (elaboración de los alimentos).

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio y al cliente, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. Tampoco se observa su interés en la implementación de estos Sistemas de Gestión de Calidad, atento su falta de conocimiento en el tema. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El gerente entrevistado le atribuye una alta valoración a la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad *“...en general es muy buena, desde mi punto de vista es muy buena y esta cada día apuntando a un turismo de mayor poder adquisitivo”*.

Por otra parte, no realiza ninguna proposición para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, atento que advierte que actualmente se está trabajando en mejorar la prestación de los servicios, lo que se constata en la siguiente expresión *“...yo creo que Mar del Plata esta haciendo mucho para el turismo día a día, no veo en este*



momento que mas se podría hacer. Se esta haciendo mucha hotelería 5 estrellas, se esta mejorando la estación de micros. Hace un par de años a la fecha, viene creciendo bien con respecto al turismo, hay muchos congresos, mucha actividad para que no sean dos meses sino todo el año.”

El cliente

Los clientes del restaurante objeto de análisis son usuarios residentes, durante todo el año, y turistas, principalmente en temporada alta, de clase media-alta y media-media. El gerente entrevistado manifiesta que los clientes son exigentes, primordialmente, con la calidad de la mercadería. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el restaurante estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, aún cuando predominan rasgos que corresponden al estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierten actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización, que se observan a partir de las buenas relaciones interpersonales, la aplicación de una política de gratificación a los empleados y una relativa asociatividad, en tanto se da sólo a nivel institucional; aunque la participación de los empleados es relativamente limitada.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.



Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de la empresa que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.2. Confitería zona Güemes

La empresa

La confitería inició sus actividades en el año 2007. Posee once empleados, y su estructura de funcionamiento está compuesta por el propietario, dos encargados y los empleados. La persona entrevistada es el propietario del comercio. Es marplatense, tiene treinta y dos años, y ha realizado estudios en gastronomía en el país y en Francia.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el empresario de la confitería y el personal es abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan, *“...doy la posibilidad de que los empleados hablen también e intercambien ideas”*. Si bien el empresario muestra cierta predisposición en escuchar a los empleados, no siempre ha implementado las ideas sugeridas por ellos, *“...si no cada uno haría un local distinto, por eso trato de filtrar un poco”*.

Las decisiones están centralizadas en el empresario, aunque los encargados pueden tomar algunas decisiones de menor importancia. El empleado entrevistado manifiesta que no han logrado aún trabajar en equipo. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no tiene una política de gratificación a sus empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a la



antigüedad. Si bien la empresa no tiene una política de capacitación al personal, eventualmente se dictan cursos muy puntuales.

La confitería no posee Libro de Quejas y Sugerencias, pero al consultarle sobre la incorporación de las sugerencias y/o consideración de las quejas realizadas, el empresario manifestó *“...yo he modificado la carta de acuerdo a lo que la gente quería. Uno le tiene que dar a la gente lo que ellos quieren, no lo que uno quiere, sino lo que ellos vienen a buscar del lugar y hay que estar bien sensible a escucharlos”*. Tampoco realizan encuestas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con la prestación del servicio.

En relación a la asociatividad, el empresario entrevistado manifiesta que no participa de ninguna institución argumentando la falta de solidaridad y cooperación que existe entre las empresas de la zona y del sector. En este sentido, señala *“...la competencia es competencia, por lo menos acá en Mar del Plata. Acá en la zona Güemes hay una asociación, pero cada uno le importa sólo su negocio y hasta tengo algunos vecinos que ni saludan a veces”*. De este modo, se observa la ausencia de asociatividad a nivel institucional y comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, el empresario y el empleado entrevistado valoran el trabajo en equipo. Respecto a la participación, el empleado percibe que es muy limitada atento la falta cooperación y de predisposición para trabajar en equipo. En cuanto a la capacitación, el empresario entrevistado le atribuye gran importancia, manifestando la necesidad de que su personal esté capacitándose permanentemente.

Por otra parte, se observa que no le asigna importancia a la asociatividad, ni institucional ni comercial. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, tanto el empresario como el empleado entrevistado manifiestan que son relativamente buenas, aunque el empresario advierte que *“...es difícil separar los problemas que uno tiene afuera con los que tiene adentro y viceversa, yo he optado por callarme y escuchar y no ir al choque”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los costos y a los controles, es impositiva, y los



cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el empresario entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: ingenioso e impulsor, aunque se advierten algunas que son negativas, en tanto no es cooperador, promotor, comprometido, ni impulsor. En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en su empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado el empresario desde su experiencia en la conducción de la empresa con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce. En este sentido, el empleado señala *“...es bastante flexible, te escucha, como que está abierto a los cambios”*.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene cierta predisposición y aceptación a los cambios *“...me adapto, antes no me adaptaba a los cambios. Ahora lo que hago en vez de contar 10 segundos es contar 20 minutos capaz y es como que lo pienso todo en frío”*. Confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa y en base a ella toma las decisiones *“...soy arriesgadísimo, no me quedo con dudas, a veces me sirve y a veces no; y bueno, soy medio cabezadura en eso”*.

También se observa una firmeza en las convicciones, aceptación a las novedades, y una comunicación abierta con el resto de los integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, advierte rasgos de individualismo y falta de cooperación *“...cada uno le importa su negocio, nada más”*.



Estas características advertidas respecto al liderazgo y las actitudes asumidas, y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El empresario entrevistado entiende por calidad en el servicio *“...que esté dentro de los parámetros esperados, uno espera que sea algo bueno, dentro de los niveles de estándar, o mas arriba de esos niveles”*. Haciendo referencia al concepto de calidad centrado en el cliente.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, aunque no tiene conocimiento sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El empresario entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo, *“...uno le tiene que dar a la gente lo que ellos quieren, no lo que uno quiere, sino lo que ellos vienen a buscar del lugar y hay que estar bien sensible a escucharlos”*. Percibe que sus clientes, en general, se encuentran muy satisfechos con la prestación del servicio, aunque advierte que *“...hay excepciones de casos que se van y no vuelven nunca mas...eso pasa, el día que te preparaste para uno vinieron cien y el día que te preparaste para cien vinieron diez”*.

Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el empresario entrevistado considera que la aplicación los mismos es más eficiente en la producción de bienes que en la prestación de los servicios, señalando *“...eso yo igual veo que es un poco mas útil a nivel fábrica”*.

Al consultarle al empleado qué entiende por calidad en el servicio, no expresa ninguna definición en particular, pero señala que el precio es tan importante como la calidad para el cliente.



No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...acá al cliente se lo prioriza un poco más que en otros lugares. Lo podes atender en tres minutos y lo atendés en cinco minutos, y bueno hacelo en tres, le estás dando un servicio más que no te cuesta nada, no te significa un desembolso y el cliente se queda contento...”*.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que la confitería no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas para brindar calidad en el servicio, relacionadas sobre todo con el producto (materia prima e instalaciones).

De este modo, se observa que si bien la empresa valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. Sin embargo se observa el interés del empresario en la implementación de estos Sistemas de Gestión de Calidad. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El empresario entrevistado le atribuye una alta valoración a la calidad de los servicios gastronómicos que se brindan en la ciudad, como así también a la cantidad y variedad, aunque advierte que la estacionalidad de la actividad turística incide en la sostenibilidad del servicio y de la calidad. En este sentido señala *“... es de primera, buenísima. Yo te hablo de gastronomía, el resto ni idea. En lo gastronómico hay mucha oferta en verano y en el invierno no. Entonces es difícil sostener una estructura durante todo el año”*.

El empleado entrevistado sostiene que la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata es regular *“...para mi es algo negativo, creo que tendríamos que estar más arriba que otros destinos turísticos. Si Mar del Plata fuese la única ciudad turística no necesitas tanto la calidad, pero si tenés a Miramar a cincuenta kilómetros, a Villa Gesell a noventa kilómetros,*



no te podes hacer mucho el loco y decir: esto es así, si no te gusta te vas, la haces una, a la segunda se va. Y la gente que se va es difícil que vuelva”.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el empresario advierte la necesidad de que los recursos humanos estén mejor capacitados y que haya una mayor inversión en equipamientos en función del desarrollo de productos turísticos culturales. En este sentido, señala “...a veces en el tema de recursos humanos uno se encuentra con un bajo nivel en recursos humanos. Si me decís calidad para levantar el nivel, yo lo haría por la parte cultural: teatros, cines, algún museo, un centro comercial importante, eventos”.

El cliente

Los clientes de la confitería son usuarios residentes, durante todo el año, y turistas, principalmente en temporada alta, de clase media-alta y media-media. El empresario entrevistado manifiesta que los clientes son exigentes con la calidad, pero más aún con el precio “...exigen calidad y precio, capaz que lo que hace un año atrás la calidad era primero en tu rango de elección, hoy esta un poquito mas en el nivel de precios que por la calidad”. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que la confitería estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza hacia fuera y hacia dentro de la empresa. Entre los integrantes de la organización, se observan a partir de una escasa participación de los



integrantes de la empresa, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados. Y hacia afuera de la organización, se observa por la ausencia de una asociatividad institucional y comercial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.3. Restaurante zona microcentro

La empresa

La empresa es marplatense e inició sus actividades en el año 1973 con un solo local. Luego la empresa se fue expandiendo con la apertura de sucursales dentro de la ciudad y de otras inversiones turísticas fuera de Mar del Plata. En temporada alta opera con trescientos cuarenta empleados y en temporada baja con doscientos empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por el directorio, gerentes, jefes de área y empleados. La persona entrevistada es el Director de la empresa, e hijo de uno de los fundadores. Se trata de una persona joven, de treinta años, recibido de Contador Público y Licenciado en Administración.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el directorio, las líneas de mando y el resto del personal es abierta y fluida. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan, y los directores y gerentes



tienen buena predisposición a escucharlos y de implementar sus ideas, si están de acuerdo.

Si bien las decisiones más importantes están centralizadas en el directorio, se delegan en los mandos intermedios la toma de decisiones en cuestiones más específicas. Tanto el empresario como el empleado entrevistado manifiestan que trabajan en equipo en todos los sectores *“...si no hay trabajo en equipo no se puede, es fundamental, mas en una empresa grande cómo ésta, tiene que haber si o si, donde falla alguien del equipo fallan todos”*. De este modo, se advierte una buena participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa gratifica sólo a algunos empleados, aunque el empresario entrevistado advierte la necesidad de hacerlo extensivo a todo el personal, *“...no tenemos un programa de incentivo definido, pero si hay premios y hay incentivos para los mas comprometidos con la empresa”*.

El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño y a los conocimientos adquiridos por los empleados. Por otra parte, se capacita al personal dentro de la empresa y fuera de ella mediante cursos dictados por organizaciones gremiales o educativas.

Si bien la empresa no posee Libro de Quejas y Sugerencias, porque consideran que *“...los empleados son nuestros mejores canales de comunicación”*, toman en cuenta e incorporan las sugerencias y trabajan con las quejas realizadas por los clientes. En este sentido, el empleado entrevistado señala *“...a veces tengo que viene un plato que no se comió, enseguida automáticamente se pregunta si pasó algo, o sea hay un seguimiento personalizado con el cliente”*.

Actualmente están trabajando en su propio sitio web, creando un sector destinado para el envío de sugerencias *“...nos interesa porque forma parte de la retroalimentación con nuestros clientes”*. También realizan encuestas a los clientes.

En relación a la asociatividad, el empresario entrevistado manifiesta su participación en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica y en la Federación que las nuclea. También trabajan en forma conjunta con otras organizaciones del sector turístico, público y privado y del tercer sector.



En este sentido, advierte la falta de participación de las empresas marplatenses en instituciones o en acciones conjuntas *“...yo creo que todavía hay mucho por hacer, la ciudad tiene muchas empresas que todavía no participan y tal vez la ven como una pérdida de tiempo o muchos, lo cual es peor, lo ven como que es algo político y eso relacionado con algo negativo. Y no, no es así, yo creo que hay que buscar la participación de todos”*. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional y comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. Tanto el empresario como el empleado entrevistado le atribuyen una alta valoración al trabajo en equipo, y perciben que la participación de los empleados en las diferentes actividades de la empresa es muy buena. El empresario también le atribuye una alta valoración a la capacitación de los empleados y a la asociatividad institucional y comercial.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ambos entrevistados manifiestan que son muy buenas, lo que se constata en la siguiente expresión *“...esta es una empresa grande, pero a la vez familiar, tenés un contacto siempre de todos los empleados con los dueños de la empresa, cualquier problema que tenemos tratan de solucionarlo. La verdad se trabaja muy cómodo, vos como empleado podés venir y sentarte en la oficina y vas a ser escuchado y siempre se trata de encontrar una solución”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es innovadora y están dispuestos a correr riesgos, tienen un enfoque en las ganancias a largo plazo, y está orientada a los servicios y a la calidad. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo participativo, haciendo a la empresa más apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el empresario entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: innovador, realista, comprometido, activo, cooperador e impulsor. En función de las



características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado desde su experiencia en la conducción de la empresa con la caracterización que propone de un buen líder *“...tiene que tener la capacidad de escuchar, la capacidad de hacer crecer a los que lo rodean y tener bien claro el destino, y ese destino tiene que incluir a todos. Y creo que tiene que dar las herramientas para que los que estén alrededor se desarrollen y crezcan”*. Como así también con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el empresario.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene una visión a largo plazo, y muy buena predisposición y aceptación a los cambios, lo que se constata en la expresión *“...te diría que soy un adicto a los cambios, me gustan los cambios, me parece que la innovación pasa por ahí en no quedarse, las situaciones de cambio me generan bastante motivación”*. Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, siempre consulta antes de tomar una decisión.

También se observa un compromiso personal con la organización, una firmeza en las convicciones, espíritu de cooperación, paciencia, capacidad de perseverar, aceptación a las novedades, y una comunicación abierta con el resto de los integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, advierte que *“...en líneas generales, quiere invertir, quiere hacer la cosas bien, el empresario no quiere tener un hotel o un restaurante para tenerlo mal”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



La cultura de la calidad

El empresario entrevistado entiende por calidad en el servicio “...la satisfacción de las necesidades del cliente, en su mayor expresión, o sea superando lo que el cliente está esperando”. Y luego señala “...nosotros en la empresa buscamos que el cliente que nos elige se lleve una experiencia superadora, y trabajamos en eso en la capacitación del personal, en la calidad de nuestras materias primas y optimizando y estandarizando nuestros productos”. Haciendo referencia al concepto de calidad centrado en el cliente.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad y los están implementando en algunos procesos, considerándolos muy importantes para satisfacer las expectativas de los clientes. También han certificado algunos procedimientos con manuales de buenas prácticas. Asimismo, tienen intención en el mediano plazo certificar con las normas ISO. También tiene conocimiento sobre las líneas de financiamiento para implementar los Sistemas de Gestión de Calidad.

Respecto a los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, el empresario considera que son muy importantes para el desarrollo de la actividad turística. En este sentido señala “...me parece prioritario que el estado tome las herramientas para que mejore la calidad y, creo que cuando el sector público y el privado se conjugan aparecen las mejores cosas”.

El empresario entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo. Percibe que sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.

Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el empresario sostiene que se debe principalmente a los costos económicos que conlleva la implementación y la certificación, dada la característica de estacionalidad de la actividad turística en Mar del Plata.



Respecto al empleado entrevistado, entiende que la calidad en el servicio *“...va desde la recepción del cliente, como es atendido, la calidad de la comida que se le brinda, y el precio que esté acorde”*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, pero no sobre los planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, le atribuye una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción. Y percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que la empresa ha implementado Sistemas de Gestión de Calidad a algunos procesos, y ha certificado algunos procedimientos con manuales de buenas prácticas. También demuestra interés en certificar por medio de normas ISO.

De este modo, se observa que la valoración que se le atribuye a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, se traduce en acciones concretas para asegurar la misma. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia consolidada.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El empresario percibe que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, es buena, aunque advierte que dista de lo óptimo. En este sentido, señala *“...yo creo que la estacionalidad tan marcada ha hecho que por ahí la calidad de los servicios no ha mejorado como si lo hizo en otros lugares del país. También el hecho de no recibir tanto turismo extranjero ha nivelado para abajo”*. Por otra parte, señala que la ciudad de Mar del Plata en relación a otros destinos turísticos del país, está *“en un nivel medio con mucho para hacer todavía”*.

El empleado entrevistado también sostiene que la calidad de los servicios turísticos, en general, es buena y muy variada, aunque observa



que en el sector gastronómico hay prestadores que brindan servicios de baja calidad, “... *acá tenés muchos comederos que no son realmente buenos*”.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el empresario advierte la necesidad de que se implementen programas de concientización turística y que se creen líneas de financiación y de incentivos fiscales con el fin de mejorar la prestación de los servicios.

También hace alusión a la necesidad de mejorar la conectividad aérea de la ciudad con otros destinos del país, y la promoción turística de la ciudad. Por último, señala que la estacionalidad se constituye en un grave problema dado que precariza la actividad turística “...*abrir un barcito por quince días o por un mes, ese servicio seguro va a ser malo. Entonces creo que hay que reglamentar para que las cosas no sean así, trabajar para que la temporada sea mas larga*”.

El cliente

Los clientes de los restaurantes son usuarios turistas en temporada alta, y residentes, principalmente en temporada baja, en ambos casos es repetitiva, y de clase media-media. El empresario entrevistado manifiesta que los clientes “...*exigen y cada vez mas. El cliente es muy exigente, antes el cliente iba y comía y nada mas, hoy no solo exige comer bien y estar bien atendido, sino que todo lo demás también acompaña*”. Es decir, son exigentes con la calidad del servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el restaurante estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo participativo, se observa que los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



En este sentido, se advierten actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza hacia fuera y hacia dentro de la empresa. Entre los integrantes de la empresa, se observan a partir de una buena participación de los integrantes de la empresa, en la intención de extender la política de gratificación a todos los empleados, y en las buenas relaciones interpersonales. Y hacia afuera de la empresa, se observa por la asociatividad institucional y comercial que mantienen con otras organizaciones, públicas, privadas y del tercer sector.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra consolidada.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de la empresa que facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.4. Restaurante zona centro

La empresa

La empresa es marplatense e inició sus actividades en el año 1966. En temporada alta opera con ochenta empleados y en temporada baja con cincuenta empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los propietarios, un gerente, encargados y empleados. La persona entrevistada es el gerente de la empresa, que supera los treinta años de edad, y cuya profesión es Contador Público.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el gerente y el personal es abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que



realizan, y el gerente tiene buena predisposición a escucharlos y de implementar sus ideas, en este sentido señala *“...tratamos de que las indicaciones que se les dan sean las básicas, tratamos que ellos sean creativos”*.

Si bien las decisiones están centralizadas en los propietarios del restaurante, se delegan en el gerente algunas decisiones de menor importancia. Tanto el gerente como el empleado entrevistado manifiestan que aún no han logrado trabajar en equipo. En ese sentido el gerente señala *“...lamento la falta de solidaridad que hay. No es fácil que cooperen, si hay uno que se esta matando y hay otro parado al lado, le tenés que decir: che, no le das una manito?, ah bueno, bueno, te responden”*. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa gratifica eventualmente sólo a algunos empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. Se capacita a los empleados dentro de la empresa, y eventualmente se los envía a realizar cursos específicos.

El restaurante posee libro de quejas y sugerencias, y trabajan con esta información para mejorar el servicio. No realizan encuestas a los clientes.

En relación a la asociatividad, el gerente entrevistado manifiesta solamente su participación en la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica, no habiendo generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas. De este modo, se observa que la asociatividad se da a nivel institucional pero no a nivel comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, el gerente entrevistado le atribuye una alta valoración al trabajo en equipo. Tanto el gerente como el empleado entrevistado perciben que la participación de los empleados en las diferentes actividades de la empresa no es buena.

Del mismo modo, le atribuye importancia a la asociatividad institucional. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, tanto el gerente como el empleado entrevistado manifiestan que son relativamente buenas.



Respecto a la capacitación del personal, el gerente considera que es muy importante para brindar un buen servicio, aunque advierte que *“...por ahí falta actualización de algunas técnicas, ese es un punto pendiente que tenemos”*.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, está orientada a los costos y a los controles, y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el gerente entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: innovador, realista, comprometido, y cooperador. Por otra parte, el gerente se define como una persona muy exigente y que *“...el grado de exigencia que me pongo a mi muchas veces lo pido en el personal”*. En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder participativo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en su empresa, coincide, en gran medida, lo que ha expresado el gerente desde su experiencia en la conducción de la empresa con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios *“...soy muy abierto a los cambios”*. Si bien confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa, consulta con otras personas antes de tomar una decisión.

También se observa un compromiso personal con la organización, se esfuerza para que el personal se implique con la empresa, ejemplaridad en el trabajo, aceptación a las novedades, y una comunicación abierta con el resto de los integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter abierto.



Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, advierte que la mentalidad de los mismos opera como una restricción para el negocio, en tanto considera a las inversiones como gastos. En este sentido, señala *“...cuando vos querés hacer el recambio cuesta mucho, cuesta convencer a los empresarios para invertir, ellos te dicen: esperá que acomode un poco los números y después vamos a ver. Pienso que falta compromiso y falta inversión”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo y las actitudes asumidas, y al modelo mental del gerente entrevistado, permiten inferir que favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El gerente entrevistado entiende por calidad en el servicio *“...es el buen trato, la higiene, la limpieza, ver los manteles blancos, ver las copas limpias, las servilletas dobladas, ir al baño y encontrarlo en perfectas condiciones, que venga la comida y venga bien presentada”*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrado en el producto y en el proceso.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuye importancia en tanto la normalización contribuye a brindar un servicio más seguro y confiable para el cliente, lo que se constata en la expresión *“...yo soy un convencido de que hay que tender a normalizar, si bien todo el sector invierte y mejora, me parece que sigue existiendo un poco de acefalía en lo que es el control, la gente cierra los ojos y entra”*.

No tiene conocimiento sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

El gerente entrevistado le atribuye una alta valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo. Percibe que sus clientes, en general, se encuentran satisfechos con la prestación del servicio,



aunque advierte que *“...también tenés un porcentaje que no dice nada y también tenés un grupo que se queja”*.

Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el gerente entrevistado manifiesta que el costo que insumiría su implementación opera como restricción *“...esas cuestiones elevarlas a la dirección, cuestan, hay que hacerla, seguirla y llegar al final, no se puede en la etapa de inversión cortar lo que hiciste”*.

Al consultarle al empleado qué entiende por calidad en el servicio, expresa que es *“darle al cliente un mejor servicio, lo mejor que uno puede”*. No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y percibe que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el restaurante no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierten algunas prácticas para brindar calidad en el servicio, relacionadas con el producto (materia prima e instalaciones) y con el proceso.

De este modo, se observa que si bien el gerente y los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, aún no se ha traducido en acciones concretas para alcanzar la excelencia en el servicio. También se observa el interés del gerente en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, aunque los propietarios aún no lo comparten. En función de ello, se puede inferir que la empresa posee una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia apenas incipiente.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El gerente entrevistado manifiesta que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, son buenos, y que en los rubros gastronómico y hotelero se han realizado inversiones para mejorar el servicio en respuesta a



las exigencias de una demanda con mayor experiencia en viajes al exterior. Aún así, advierte que *“...nos falta un poco más, eso de las grandes galerías integradas a espacio para gastronomía, creo que ahí es en donde nos esta faltando un poco. Mar del Plata con un día feo es cara y tiene pocos lugares donde ir”*.

El empleado entrevistado también sostiene que la calidad de los servicios turísticos es buena y variada, *“...hay variedad en lo gastronómico y por lo que dice la gente acá se comen muy buenos platos, yo pienso que es buena”*.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el gerente entrevistado advierte algunas problemáticas que dificultan su desarrollo. En este sentido, señala la necesidad de una mayor inversión en equipamiento e infraestructura, que se constata en las siguientes expresiones: *“...llegar cómodo a Mar del Plata todavía es un materia pendiente, falta un shopping importante, los espectáculos por ahí no tienen difusión. Pero en general mi opinión de Mar del Plata, si el clima no es adecuado, es caro y hasta a veces aburrido te puede resultar”*.

El cliente

Los clientes del restaurante son usuarios turistas en temporada alta, y residentes, principalmente en temporada baja, de clase media-media. El gerente entrevistado manifiesta que los clientes *“...exigen cada vez mas”*. Es decir, son exigentes con la calidad del servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el restaurante estuviese certificado por normas de calidad, aunque el gerente advierte que *“...quizás no sea un requisito que se verbalice, yo creo que esta habiendo cada vez más conciencia, pero no plena”*.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Entre los integrantes de la organización, se observan a partir de una escasa participación de los integrantes de la empresa, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados. Y hacia afuera de la organización, se observa por una relativa asociatividad, en tanto se manifiesta sólo a nivel institucional.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. No obstante ello, la cultura de la calidad de la empresa, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, aún se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos son indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de la empresa que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.5. Restaurante de comidas rápidas zona Playa Grande

La empresa

La empresa es marplatense e inició sus actividades en el año 2003. En temporada alta opera con seis empleados y en temporada baja trabaja sólo la familia, es decir su esposa y su hijo. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los propietarios y los empleados. La persona entrevistada es el propietario de la empresa, oriundo de Buenos Aires, posee estudios



secundarios, supera los cincuenta años de edad, y posee amplia experiencia en el rubro gastronómico.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el empresario y el personal es relativamente abierta. Los empleados tienen la posibilidad de realizar algunas innovaciones en las tareas que realizan.

Las decisiones están centralizadas en el empresario. El empresario manifiesta que a los empleados les cuesta trabajar en equipo, argumentando esta dificultad por tratarse de personas sin formación “...yo creo que no pasa por no tener ganas, sino que no saben como. No es peyorativo lo que voy a decir, pero la falta de cultura los lleva a eso”. En tanto el empleado señala que en algunas oportunidades logran trabajar en equipo. De este modo, se advierte una limitada participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no gratifica a los empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. La empresa no capacita a su personal.

La empresa no posee libro de quejas y sugerencias ni realizan encuestas a los clientes. En este sentido, el empresario manifiesta que los clientes no realizan sugerencias dadas las características de la demanda de los balnearios de Playa Grande “...a diferencia de otras playas es una clientela cautiva, por ahí es la tercera generación que viene a la misma playa y al mismo restaurante. Esta esa cuestión de identidad”. En cuanto a los reclamos, el empresario señala que si hay algún inconveniente, los clientes pueden presentar la queja en la Municipalidad.

En relación a la asociatividad, el empresario entrevistado manifiesta que no participa en ninguna institución, ni trabaja en forma conjunta con otras empresas, manifestando que “... acá es muy difícil porque se compete con precios y no con servicios”. De este modo, se observa la ausencia de asociatividad a nivel institucional y comercial.



Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, tanto el empresario como el empleado entrevistado valoran el trabajo en equipo. En tanto perciben que la participación de los empleados en las diferentes actividades de la empresa es limitada “...*acá cada uno hace la suya, no son colaboradores*”.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ambos entrevistados manifiestan que son buenas. En este sentido, el empresario señala “...*la relación es buena, yo soy compañero de ellos, no soy su jefe. Yo siempre digo que ellos no trabajan para mí, yo trabajo con ellos*”.

Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es impositiva, está orientada a los costos y a los controles, es conservadora y contraria a los riesgos, y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el empresario entrevistado se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realista y activo; aunque se advierten algunas características negativas en tanto no es innovador, ni cooperador ni promotor. En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a la percepción propia del liderazgo que ejerce en la empresa, no coincide la caracterización que propone de un buen líder “...*saber mandar, nada más!*” con la percepción que tiene el empleado entrevistado respecto al liderazgo que ejerce el empresario “...*el está siempre muy atento, es muy buen patrón, y nos escucha*”.

Respecto a las actitudes, se advierte que tiene buena predisposición y aceptación a los cambios, lo que se constata en la expresión “...*yo soy un troglodita para los cambios, pero acepto los cambios en la medida que sea*



para mejor, acepto los cambios cuando los cambios son coherentes". Si bien confía en su experiencia en la conducción de la empresa, advierte que *"...eso no significa saberlo todo, de hecho todos los días aprendes algo nuevo"*.

También se observa cierto rechazo a las novedades y desconfianza en los resultados, y una comunicación relativamente cerrada con el resto de los integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental de carácter cerrado.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, advierte que *"...la mayoría son golondrinas que vienen, buscan hacer su negocio, si se da, se quedan un par de años, hasta que empieza a decrecer lo que ellos entienden como ganancia, y después se van y dejan todo"*. Sin embargo, señala que también hay un grupo de empresarios comprometidos con la actividad, que realizan inversiones a fin de mejorar el servicio.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El empresario entrevistado entiende que la calidad en el servicio es *"...infraestructura, servicios, calidad en la atención, profesionalismo"*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional centrada en el producto y en el proceso.

Posee un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y en este sentido manifiesta que *"...la gestión de calidad es muy relativa. Mi sistema de calidad lo hago yo. No es por vanidad, sino porque soy el dueño"*.

No tiene conocimiento sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación, ni sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.



El empresario entrevistado le atribuye una relativa valoración al servicio, al cliente y su satisfacción en la prestación del mismo, y percibe que la mayoría de sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio. En este sentido señala *“...vos no podes ser Gardel y creer que podes estar en todo y mucho menos en los momentos de desborde de público. Ahí es en donde decrece notoriamente la calidad del servicio, entre las dos de la tarde y las tres y media, la calidad del servicio decrece, te diría a punto tal que vos decís: a este local no vengo mas; por mas personal que vos pongas”*.

Ante la consulta sobre su opinión respecto de las posibles razones que inciden en la decisión de los empresarios de no implementar Sistemas de Gestión de Calidad, el empresario señala que no necesita implementarlo dado que el *“...sistema de calidad lo hago yo”*, prescindiendo de cualquier asesoramiento o sistema de gestión externo a la empresa.

Respecto al empleado entrevistado, entiende que la calidad en el servicio *“... es todo un grupo de cosas, lo que es gastronomía: tiene que ser mercadería y atención”*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre los planes y programas sobre calidad del Ministerio de Turismo de la Nación. Por otra parte, valora la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción. Y percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas para brindar calidad en el servicio, se observa que el restaurante no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos, ni ha puesto en práctica alguna actividad a fin de brindar calidad en el servicio.

De este modo, se observa que si bien el empresario y el empleado le atribuyen cierta valoración a la calidad en el servicio y al cliente, aún no se ha traducido en acciones concretas para mejorar el servicio y alcanzar la excelencia. Tampoco se observa su interés en la implementación de estos Sistemas de Gestión de Calidad. En función de ello, se puede inferir que la empresa no posee una cultura de la calidad.



Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El empresario percibe que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, es variada en función de la demanda a la que está dirigida el servicio. En este sentido, señala *“...depende que mercado quieras atacar, por ahí es bueno, regular o malo. Si apuntamos al turismo sindical de la década del ’70 y del ’80 esto es un lujo. Ahora si apuntamos al turismo internacional, deja bastante que desear.”*

Argumenta esta baja calidad de los servicios, especialmente en el rubro gastronómico, en la mano de obra empleada de baja o nula calificación *“...el 90% de la gente que viene a atender en Mar del Plata en verano son de Santiago del Estero, de ese 90% tenés el 60% que es analfabeta y el otro 40% si no es analfabeta terminan viviendo en una villa y trabajando de albañiles en invierno”*.

En tanto el empleado entrevistado también sostiene que la calidad de los servicios turísticos, en general, es regular *“...está muy quedada en los años 30 o 40”*.

Al consultarle sobre qué proposiciones podría realizar para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el empresario entrevistado no plantea ninguna propuesta, ni advierte problemáticas que dificulten su desarrollo.

El cliente

Los clientes del restaurante son usuarios residentes, durante todo el año, y turistas, sólo en temporada alta, de clase media-media. El empresario entrevistado manifiesta que los clientes son exigentes pero *“...mas que nada exige servidumbre”*, sobre todo los turistas *“...el porteño esta acostumbrado a que la gente del interior diga: huy! los porteños son dioses”*. Es decir, son exigentes con el servicio, pero no con la calidad del mismo. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el restaurante estuviese certificado por normas de calidad.



El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, de estilo tradicional, se observa que los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza hacia dentro y hacia fuera de la empresa. Entre los integrantes de la organización, se observan a partir de una escasa participación de los integrantes de la empresa, y la ausencia de una política de gratificación a los empleados. Y hacia afuera de la organización, se observa por la ausencia de relaciones de asociatividad con otras empresas e instituciones.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto se observa la inexistencia de una cultura de la calidad.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo que limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.6. Restaurante parrilla zona norte

La empresa

La empresa es marplatense e inició sus actividades en el año 2004. Durante todo el año opera con tres empleados. Su estructura de funcionamiento está compuesta por los propietarios y los empleados. La persona entrevistada es el propietario de la empresa, oriundo de Buenos Aires, que supera los cincuenta años de edad.



El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de la empresa. Respecto a la comunicación entre el empresario y el personal es abierta y fluida. Los empleados tienen la posibilidad de realizar innovaciones en las tareas que realizan *“...los empleados trabajan con total libertad. Pueden opinar libremente”*. Las decisiones están centralizadas en el empresario. Tanto el empresario como el empleado entrevistado manifiestan que trabajan en equipo. De este modo, se advierte una buena participación en estos aspectos.

Por otra parte, la empresa no gratifica a los empleados. El criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. Tampoco se capacita al personal.

Si bien la empresa no posee libro de quejas y sugerencias, ni realizan encuestas a los clientes, el empresario manifiesta que consultan verbalmente a sus clientes *“...mi esposa, cada tanto, pasa por las mesas consultando, siempre la forma es personalizada, no utilizamos papel”*.

En relación a la asociatividad, el empresario entrevistado manifiesta que no participa en ninguna institución ni se han asociado comercialmente con otros restaurantes, en este sentido señala que *“...es difícil trabajar en conjunto con otras empresas”*. De este modo, se observa la ausencia de asociatividad a nivel institucional y comercial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones y valoraciones. En este sentido, tanto el empresario como el empleado entrevistado le atribuyen una relativa valoración al trabajo en equipo, y perciben que la participación de los empleados en las diferentes actividades de la empresa es buena. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, ambos entrevistados manifiestan que son muy buenas.

El empresario también le atribuye importancia a la capacitación de los empleados, primordialmente en la faz comercial *“...es necesaria, hay que hacerla permanentemente, sobre todo en el tema comercial, saber que a partir de la imagen que va a vender el empleado se va a conocer el negocio”*.



Asimismo, se observan otros aspectos: la estructura es jerárquica y vertical, es conservadora y contraria a los riesgos, y está orientada primordialmente a los controles y a los costos. Todos estos aspectos permiten advertir la preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a la empresa menos apta para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

El perfil cultural de la alta dirección

En el empresario entrevistado se advierten la preponderancia de características negativas que dificultarían un buen liderazgo, necesario para el desarrollo de la Calidad Total: conservador, individualista, impositivo, analítico y cauteloso. En función de las características observadas en el empresario, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

Respecto a las actitudes, se advierte que se encuentra satisfecho con la marcha de los acontecimientos, confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa, tiene cierta predisposición a los cambios, aunque le cuesta aceptar las novedades, y mantiene una buena comunicación con los otros integrantes de la organización. En función de estas características, se advierten rasgos de un modelo mental cerrado.

Respecto a su percepción sobre el empresario marplatense, advierte que no es un buen empleador, señalando que *“...el empresariado es siempre el mismo. Tienen una debilidad de no pagar a la gente, no tienen bien al empleado, le pagan lo que ellos quieren”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental del empresario entrevistado, permiten inferir que no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

El empresario entrevistado entiende que la calidad en el servicio *“...es igual al precio más el servicio. La gente lo determina por el servicio con buena*



atención y el precio final.”. Haciendo referencia a la calidad funcional, centrada en el proceso e incluyendo al precio como una variable más dentro de la calidad.

No posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, ni sobre las líneas de financiamiento para implementarlos, ni tampoco sobre los planes y programas sobre calidad que está llevando a cabo el Ministerio de Turismo de la Nación.

Tanto el empresario como el empleado entrevistado no le atribuye ninguna valoración al servicio, ni al cliente ni a su satisfacción, lo que se constata en las siguientes expresiones “...la prioridad es *el precio y luego la calidad del servicio. (...) La empresa tiene un lema: el empleado tiene la razón, no el cliente. El cliente es muy caprichoso, la gente de acá no tiene paciencia*”. Perciben que la mayoría de sus clientes se encuentran satisfechos con la prestación del servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que el restaurante no ha implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, tampoco ha adaptado manuales de calidad a todos o a algunos procesos operativos específicos. Pero sí se advierte una sola práctica, muy esporádica, que tendería a brindar un mejor servicio.

De este modo, se observa que el empresario y el empleado entrevistado no le atribuyen valoración a la calidad en el servicio y al cliente, y en consecuencia no se advierten prácticas que tiendan a mejorar el servicio y alcanzar la excelencia. En función de ello, se puede inferir que la empresa no posee una cultura de la calidad.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

El empresario percibe que la calidad de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad, en general, es regular. En este sentido, señala “...*Mar del Plata debería aggiornarse a nivel mundial, le falta bastante a Mar del Plata. La calidad de los servicios es regular, en general*”.

Respecto a las proposiciones para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, el empresario, por un lado, advierte la necesidad de mejorar la atención a los turistas. Y por el otro,



manifiesta que resulta necesario que cambie la mentalidad de los empresarios marplatenses, sobre todo en relación a su carácter de empleador *"...el empresario debería bajar la soberbia que tiene. Ellos tienen una debilidad de no pagarle a la gente, no tienen bien al empleado, le pagan lo que ellos quieren"*.

El cliente

Los clientes del restaurante son usuarios residentes, durante todo el año, y turistas, en temporada alta, de clase media-baja. El empresario entrevistado advierte que el cliente marplatense es más exigente que el cliente turista *"...exige sobre el producto con poca voluntad de pago. El turista está más relajado, pero el marplatense quiere todo ya, no puede esperar, es muy quisquilloso. En Buenos Aires esto no pasa, el público de acá es difícil"*. Es decir, son exigentes con el servicio, pero no con la calidad del mismo. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que el restaurante estuviese certificado por normas de calidad.

El capital social de la empresa

En el análisis de los atributos de la empresa se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.

Respecto al perfil cultural organizacional, aún cuando predominan rasgos correspondientes al estilo tradicional, los componentes del capital social facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Es decir, se advierten actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza sólo hacia dentro de la empresa, que se observan a partir de una buena participación de los integrantes de la empresa, y en las excelentes relaciones interpersonales establecidas

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección de la empresa no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto es inexistente una cultura de la calidad.



Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de la empresa que limita el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

4.7. Análisis comparativo de las empresas gastronómicas

Las empresas

Las empresas gastronómicas, objeto de estudio, poseen disímiles cantidades de empleados, cuyo número va desde tres a trescientos cuarenta empleados. La antigüedad de las empresas también es disímil, algunas promedian los cuarenta años, en tanto las más jóvenes alcanzan los tres años. La estructura de funcionamiento se caracteriza, en la mayoría de los casos, por estar compuesta por los propietarios, el gerente, los encargados y los empleados.

En todos los casos se entrevistaron a los propietarios, salvo un sólo caso que se pudo entrevistar al gerente. En la mayoría de los casos, los propietarios son marplatenses con amplia experiencia en el rubro gastronómico. En la mitad de los casos, los entrevistados promedian los treinta años, y poseen estudios terciarios y/o universitarios; y en la otra mitad los cincuenta años.

El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de las empresas gastronómicas. Respecto de la comunicación entre los empresarios y el personal, en general, es relativamente buena. Al respecto, uno de los empresarios señalaba “...*acá los empleados trabajan con total libertad, pueden opinar libremente*”. En la mayoría de los casos los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar innovaciones en las tareas que realizan. Y, en general, las decisiones están centralizadas en los empresarios.



Respecto al trabajo en equipo, se advierte que en la mitad de las empresas gastronómicas analizadas los empleados tienen buena predisposición y logran trabajar en equipo, superando algunas dificultades que se presentan. Pero en la otra mitad, resulta difícil lograr que los empleados trabajen en conjunto.

En este sentido, uno de los gerentes entrevistados señalaba *“...lamento la falta de solidaridad que hay, no es fácil que cooperen. Si hay uno que se esta matando y hay otro parado al lado, le tenés que decir: che, no le das una manito?”*. De ahí la importancia que el gerente o el empresario ejerzan un liderazgo efectivo para integrar a su personal en equipos o grupos de trabajo.

De este modo, se advierte que la participación de los integrantes de las empresas gastronómicas es limitada en la mayoría de los casos observados.

Respecto a la capacitación, la mitad de las empresas analizadas realizan actividades de capacitación al personal mediante el dictado de cursos específicos. En principio, estos cursos ayudarían a mejorar la calidad en los servicios prestados por el restaurante, al menos parcialmente. Pero, se hace evidente, en la mayoría de los casos, la ausencia de una capacitación que aborde la complejidad de la gestión de la calidad de los servicios.

En todas las empresas gastronómicas, el criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño.

La mayoría de las empresas gastronómicas consideran e incorporan las sugerencias de los clientes, empleando la comunicación verbal, pero no utilizan libros de quejas y sugerencias, ni realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes.

En relación a la asociatividad con otras empresas, la mitad de las empresas gastronómicas analizadas participa de la Asociación Hotelera Gastronómicas de Mar del Plata, y sólo una ha generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas y entidades. De este modo, se observa que la asociatividad se da, en general, sólo a nivel institucional.



Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones, creencias y valoraciones. Respecto al trabajo en equipo, tanto los empresarios como los empleados entrevistados, señalan que es importante para brindar un buen servicio al cliente, aún cuando advierten ciertas dificultades para lograrlo que luego son superadas. En este sentido, una empleada manifestaba *“...Si no hay trabajo en equipo no se puede. Es fundamental, más en una empresa grande como ésta, tiene que haber si o si, donde falla alguien del equipo fallan todos”*.

Por otra parte, se observa que sólo en algunos casos analizados, los empresarios valoran la participación de los empleados, en lo que respecta a las instancias de comunicación e intercambio de información en ambas direcciones. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de las empresas, la mayoría de los entrevistados manifiestan que, en general, son buenas.

Respecto de la capacitación, los empresarios gastronómicos manifiestan que es importante capacitar y mantener actualizado al personal, aún cuando no todos capacitan efectivamente a sus empleados.

Por otra parte, en la mitad de las empresas gastronómicas analizadas se advierte la importancia que se le asigna a la asociatividad institucional. En este sentido, uno de los empresarios señalaba que *“...hay muchas empresas que todavía no participan porque lo ven como una pérdida de tiempo o muchos, lo cual es peor, lo ven como que es algo político y eso relacionado con algo negativo”*. En cuanto a la asociatividad comercial, una sola de las empresas gastronómicas analizadas ha establecido vínculos asociativos comerciales con otras empresas.

Asimismo, se observan otros aspectos en las empresas gastronómicas observadas: la estructura es jerárquica y vertical, están orientadas a los costos y a los controles, son impositivas y los cambios son lentos y progresivos. Todos estos aspectos permiten advertir que en la mayoría de las empresas gastronómicas analizadas se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, haciendo a las empresas menos aptas para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



El perfil cultural de la alta dirección

En la mayoría de los empresarios entrevistados se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realistas, comprometidos y activos. Aunque también se observan algunas características negativas: son conservadores, impositivos, y no son promotores. En función de las características observadas, en la mayoría de los empresarios gastronómicos entrevistados, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, en la mayoría de las organizaciones analizadas, coincide lo que han expresado los empresarios desde sus experiencias en la conducción de la empresa con la caracterización que proponen de un buen líder, y también con lo expresado por los empleados entrevistados.

Respecto a las actitudes, se observa que se encuentran predispuestos a aceptar los cambios y a adaptarse, lo que se constata en expresiones como *“...te diría que soy un adicto a los cambios, las situaciones de cambio me generan bastante motivación”*.

Por otra parte se advierte que, la mayoría de los empresarios confían en su propia experiencia en la conducción de la empresa. En este sentido, un empresario señalaba *“...yo soy arriesgadísimo, no me quedo con dudas, a veces me sirve y a veces no y bueno, soy medio cabeza dura en eso”*. También se observa, en la mayoría de los gerentes entrevistados, un compromiso personal con la organización.

En función de estas características, se advierte que la mitad de los empresarios entrevistados, poseen predominantemente rasgos de un modelo mental de carácter abierto, coincidiendo con aquellos que son jóvenes y profesionales. Es decir, tienen una buena predisposición al cambio, aceptan las novedades, y su comunicación dentro y fuera de la organización es abierta y fluida.

Respecto a la percepción sobre el empresario marplatense, en general los empresarios entrevistados observan ciertas características de personalidad conservadora, con reducida disposición al cambio y cierto rechazo a las novedades, y que ven a la inversión como gasto, dificultando



la instalación de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Lo que se constata en la siguiente expresión *“...la mentalidad de la cámara empresaria ve las inversiones como gastos, cuesta convencer a los empresarios y decir: vamos a invertir, te dicen: esperá que acomode un poco los números y después vamos a ver”*

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes y al modelo mental de los empresarios y gerente entrevistados, permiten inferir que, en la mayoría de las empresas gastronómicas analizadas, no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

La cultura de la calidad

La mayoría de los empresarios gastronómicos entiende que la calidad en el servicio es *“...buena atención, buenos locales, buena presencia”*, haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

En tanto la mitad de los empresarios entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuyen una alta valoración. Se observa un escaso conocimiento sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación, en el caso particular del Sistema Argentino de Calidad Turística. Como así también en el conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los empresarios entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, *“...uno le tiene que dar a la gente lo que ellos quieren, no lo que uno quiere, sino lo que ellos vienen a buscar del lugar y hay que estar bien sensible a escucharlos”*. También consideran que es importante ir mejorando el servicio para *“...conseguir nuevos clientes”*.

Sin embargo, los empresarios gastronómicos cuyos servicios están destinados a una demanda de nivel socioeconómico medio y medio-bajo, no le atribuyen importancia al cliente ni a su satisfacción, lo que se constata en



expresiones tales como *“...el empleado tiene la razón, no el cliente, el cliente es muy caprichoso”*.

Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente, los empresarios entrevistados manifiestan que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado, aunque advierten que hay un porcentaje de usuarios que no están satisfechos.

Esta insatisfacción lo atribuyen a la variabilidad de la demanda *“...el día que te preparaste para uno vinieron cien y el día que te preparaste para cien vinieron diez”*, consecuentemente incide en la prestación del servicio *“...hay días en que me desbordo y atiendo mal, tengo quejas, algo que no me agrada”*, haciendo evidente la frágil sostenibilidad del servicio que se presta en el rubro.

En cuanto a las posibles razones por las que las empresas marplatenses no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad, algunos empresarios entrevistados consideran que el costo es elevado o creen que sólo sirve para empresas productoras de bienes, pero no para las que son prestadoras de servicios.

Respecto a los empleados entrevistados, la mayoría entiende que la calidad en el servicio *“...va desde la recepción del cliente, como es atendido, la calidad de la comida que se le brinda, y el precio que esté acorde”*. Haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso. En todos los casos se observa que relacionan el precio con la calidad del servicio, considerándolo u omitiéndolo. Ninguno posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los empleados valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...es fundamental. Bueno por muchos motivos, si vos querés que el cliente vuelva tenés que brindarle calidad si o si, sino no viene mas, un comensal que no le brindas lo que merecería lo perdés como cliente del restaurante”*. Asimismo perciben que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que de las empresas gastronómicas analizadas, sólo una está implementando Sistemas de Gestión de Calidad en varios procesos. En tanto que en las empresas que atienden a una demanda de nivel



socioeconómico media-alta y media, se advierten algunas prácticas mínimas, para brindar calidad en el servicio.

Así, se observa que, si bien la mayoría de las empresas gastronómicas valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, sólo en una empresa se ha traducido en acciones concretas para mejorar y/u orientarse hacia la excelencia en el servicio.

Por otra parte, sólo la mitad de los empresarios gastronómicos demuestran interés en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad. De este modo, en el rubro gastronómico se advierte un predominio de empresas que poseen rasgos que permiten inferir una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia apenas incipiente, en otras empresas, se observa la falta de interés por avanzar hacia el logro de una cultura de la calidad; y sólo una de ellas posee una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia consolidada.

Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La percepción que detentan los empresarios gastronómicos sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, es heterogénea. De este modo, se observa que los propietarios de empresas gastronómicas que atienden a una demanda de nivel socioeconómico medio-alto y medio, perciben que la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata “...es buena”, aunque se advierte que *“dista mucho de lo óptimo y creo que todavía hay mucho por hacer”*.

En tanto los propietarios de empresas gastronómicas que atienden a una demanda de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, perciben que la calidad de los servicios turísticos es regular. En este sentido, un empresario señalaba *“...Mar del Plata debería aggiornarse a nivel mundial, le falta bastante”*.

En cuanto a los empleados entrevistados, la percepción sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata es de regular a buena. Se observa que esta percepción varía independientemente del nivel de estudios del personal entrevistado.



En cuanto a las proposiciones que se les solicitó a los empresarios gastronómicos, para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, se han centrado en varios aspectos. Por un lado, advierten la necesidad de que los empresarios se comprometan aún más con la actividad, y que comiencen a participar en las diferentes instituciones que los representan. También plantean la necesidad de capacitar al personal, de concientizar a la población, y de que haya una mayor inversión en equipamiento y en infraestructura. Y por último, señalan que debería haber más líneas de financiación e incentivos fiscales para realizar inversiones a fin de mejorar el servicio.

El cliente

Los clientes de las empresas gastronómicas analizadas son usuarios residentes, durante todo el año, y turistas durante la temporada estival, vacaciones de invierno y fines de semana largos.

La mayoría de los empresarios, como los empleados entrevistados, coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, con la mercadería, y con el precio, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que la empresa estuviese certificada por normas de calidad.

Una situación particular se observa en las empresas que atienden a una demanda de nivel socioeconómico medio-bajo, donde los empresarios y empleados advierten que los clientes “*no son exigentes*”. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que la empresa estuviese certificada por normas de calidad.

El capital social de las empresas

En el análisis de los atributos de las empresas se observan las características de las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de la organización.



Respecto al perfil cultural organizacional, que en la mayoría de los casos observados es de estilo tradicional, se advierte que los componentes del capital social, en algunos casos limitan y en otros facilitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, en la mitad de las empresas gastronómicas analizadas, se advierten actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la organización que se observan a partir de una buena participación de los empleados, y las buenas relaciones interpersonales. Y a nivel interorganizacional se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, a nivel institucional y comercial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección, en la mayoría de las empresas gastronómicas no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto, en la mayoría de las empresas analizadas la cultura de la calidad, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, se encuentra en un estadio apenas incipiente de su desarrollo o directamente es inexistente.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo de la empresa, que en la mayoría de los casos analizados, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Síntesis

De acuerdo al análisis realizado, en la mayoría de las empresas gastronómicas observadas, se advierten rasgos de una cultura organizacional que responde al estilo tradicional, con disímil incidencia en las posibilidades de desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Por otra parte, se identifican varias características que permiten inferir la existencia de una cultura de la calidad apenas incipiente, en especial en aquellas empresas gastronómicas que presentan una cultura organizacional de estilo tradicional.



A partir de estos indicadores, se identifican los factores condicionantes, externos e internos, que posibilitan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y consecuentemente puede incidir en la decisión de las empresas de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se han identificado como factores externos: el nivel de exigencia de los clientes, la existencia de un marco regulatorio y líneas de financiamiento e incentivos económicos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la certificación de Normas.

El nivel de exigencia de los clientes es un factor condicional restrictivo, dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio, no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que estén certificados por normas.

Por otra parte, la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad gastronómica, en los diferentes niveles jurisdiccionales, que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también se constituye en un factor condicional restrictivo.

En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también opera como una restricción, en tanto se advierte que son escasos y de difícil acceso.

Respecto a los factores internos, se han identificado los siguientes factores condicionantes para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia: el perfil cultural del empresario y del gerente de la empresa, y el perfil cultural de la organización.

En cuanto al perfil cultural de los empresarios gastronómicos, en la mayoría de las empresas analizadas, se constituye en un factor condicionante restrictivo, atento las características negativas en los líderes de las organizaciones, necesarias para una gestión de la Calidad Total; el liderazgo de estilo directivo; y el modelo mental conservador. De este modo, en la mayoría de los casos, el perfil cultural de los empresarios, no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.



En relación al perfil cultural de la organización, éste se constituye también, en la mayoría de las empresas gastronómicas analizadas, en un factor condicionante restrictivo, atento la preponderancia de características correspondientes al estilo tradicional de su cultura organizacional.

Entonces, los componentes del capital social cognitivo y estructural presentes en la mayoría de las empresas gastronómicas analizadas, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

5.1. Las empresas

Las empresas prestadoras de servicios turísticos analizadas, poseen disímiles características, respecto a la antigüedad de las empresas, su estructura de funcionamiento y en la cantidad de empleados. Las empresas hoteleras son las que presentan una estructura de funcionamiento más compleja, y mayor antigüedad en su trayectoria, en relación a las empresas analizadas de los otros dos rubros.

Atento a ello, salvo un solo caso, se pudo entrevistar a los gerentes de los establecimientos hoteleros, en tanto en los rubros gastronómicos y balnearios, se entrevistaron, primordialmente, a los empresarios.

5.2. El perfil cultural organizacional

Desde una dimensión objetiva, se observan las prácticas de las empresas de servicios turísticos analizadas. Respecto de la comunicación entre los empresarios y/o gerentes y el personal, en la mayoría de los casos, es buena. Al respecto, uno de los empresarios señalaba “...*acá los empleados trabajan con total libertad, pueden opinar libremente*”. En más de la mitad de los casos los empleados tienen la posibilidad de proponer ideas, de realizar



innovaciones en las tareas que realizan. Y, en general, las decisiones están centralizadas en los empresarios.

Respecto al trabajo en equipo, se advierte que en más de la mitad de las empresas analizadas, los empleados tienen buena predisposición y logran trabajar en equipo, superando algunas dificultades que se presentan. En tanto en las otras empresas, principalmente las que pertenecen al rubro gastronómico, resulta difícil lograr que los empleados trabajen en conjunto. En este sentido, los empresarios argumentan esta dificultad en el bajo nivel de estudios y preparación que tienen la mayoría de los empleados.

Consecuentemente, esto incide en la participación que tienen los integrantes de las empresas en su operatoria normal y en las sugerencias de ideas. Para los empresarios y gerentes entrevistados, la posibilidad de trabajar en equipo y de proponer innovaciones sólo está condicionada por el nivel de educación de los empleados.

En este sentido, uno de los gerentes entrevistados señalaba *“...lamento la falta de solidaridad que hay, no es fácil que cooperen. Si hay uno que se esta matando y hay otro parado al lado, le tenés que decir: che, no le das una manito?”*. De ahí la importancia que el gerente o el empresario ejerzan un liderazgo efectivo para integrar a su personal en equipos de trabajo.

De este modo, se advierte que la participación de los integrantes de las empresas analizadas es limitada en la mayoría de los casos observados.

Respecto a la capacitación, la mitad de las empresas analizadas capacitan a su personal mediante el desarrollo de diferentes actividades, desde charlas hasta el dictado de cursos específicos dentro de la empresa o asistiendo a cursos impartidos en organizaciones empresariales y sindicales.

En principio, estos cursos ayudarían a mejorar la calidad en los servicios prestados por las empresas, al menos parcialmente. Pero, se hace evidente, en la mayoría de los casos, la ausencia de una capacitación que aborde la complejidad de la gestión de la calidad de los servicios.

En la mayoría de las empresas analizadas, el criterio aplicado para evaluar la remuneración a retribuir, como la promoción a puestos superiores, es en base al desempeño. Se observa que en aquellas empresas cuyos



servicios apuntan a una demanda de clase media-baja, el criterio aplicado para la promoción a puestos superiores es en base a la antigüedad.

La mayoría de las empresas analizadas consideran e incorporan las sugerencias de los clientes, aunque los medios empleados para obtener esta información, es disímil en cada rubro. En la mitad de los casos analizados, principalmente empresas hoteleras y concesionarias de balnearios, emplean libros de quejas y sugerencias, y encuestas. En tanto las empresas gastronómicas emplean la comunicación verbal con sus clientes para conocer sus inquietudes.

En relación a la asociatividad con otras empresas, la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas, indistintamente del rubro, participan de la institución sectorial empresaria que los representan, y sólo una ha generado relaciones comerciales asociativas con otras empresas y entidades. De este modo, se observa, en la mayoría de los casos analizados, que la asociatividad se presenta primordialmente a nivel institucional e intrasectorial.

Desde una dimensión subjetiva, se observan las percepciones, creencias y valoraciones. Respecto al trabajo en equipo, tanto los empresarios y/o gerentes como los empleados entrevistados, indistintamente del rubro, señalan que es importante para brindar un buen servicio al cliente, aún cuando advierten ciertas dificultades para lograrlo que luego son superadas. En este sentido, una empleada manifestaba *“...Si no hay trabajo en equipo no se puede. Es fundamental, mas en una empresa grande cómo ésta, tiene que haber si o si, donde falla alguien del equipo fallan todos”*.

Por otra parte, se observa que en más de la mitad de los casos analizados, principalmente del rubro gastronómico, los empresarios y/o gerentes entrevistados no valoran la participación de los empleados, en lo que respecta a las instancias de comunicación e intercambio de información en ambas direcciones. En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de las empresas, la mayoría de los entrevistados manifiestan que son buenas.

Respecto a la capacitación, se observa que la valoración que le atribuyen los empresarios y/o gerentes, varía de acuerdo al rubro al que pertenecen. Los gerentes hoteleros y empresarios gastronómicos



manifiestan que es importante capacitar y mantener actualizado al personal, aún cuando no todos capacitan efectivamente a sus empleados.

En el caso del rubro hotelero, se observa que esta formación y capacitación constante y continua del personal, tiende más a contribuir aspiraciones personales que a necesidades inmediatas de las empresas hoteleras. En este sentido, una gerente señalaba *“...todo el tiempo se tienen que estar preparando, yo les digo que se preparen para gerentes, primero porque me pueden reemplazar a mí, y segundo porque mañana puede ser gerentes de un hotel importante.”*

Sin embargo, se observa que esta valoración sobre la capacitación por parte de los gerentes no es compartida por los propietarios de los hoteles, dado que lo consideran un gasto innecesario, constatándose en la siguiente expresión *“...en realidad ya solo el hecho de convencer al hotelero de hacer cursos de capacitación a mi me da dolor de cabeza, porque yo como gerente les digo: dejame pagarle el curso a seis personas... Y ellos me responden: Vas a gastar guita en eso? O los vas a preparar para que después vayan a trabajar a otro hotel?”*

En tanto en las empresas balnearias, se observa que varios concesionarios le atribuyen una escasa valoración a la capacitación *“...nosotros en lo que se refiere a personal, nosotros no demandamos una mano de obra calificada, el cliente demanda una persona que lo atienda correctamente pero no con una capacitación determinada”*.

Por otra parte, en más de la mitad de las empresas analizadas se advierte la importancia que se le asigna a la asociatividad institucional. En cuanto a la asociatividad comercial, una sola de las empresas gastronómicas analizadas ha establecido vínculos asociativos comerciales con otras empresas.

Asimismo, se observan otros aspectos en las empresas analizadas: la estructura es jerárquica y vertical en todos los casos. Están orientadas a los costos y a los controles, y los cambios son lentos y progresivos, en la mayoría de los casos; y son impositivas, conservadoras y el trabajo es pautado, en menos de la mitad de los casos, indistintamente del rubro al que pertenecen.



Todos estos aspectos permiten advertir que en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas se registra una preponderancia de rasgos de una cultura organizacional con tendencia al estilo tradicional, primordialmente en el rubro gastronómico, haciendo a las empresas menos aptas para la instalación de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

5.3. El perfil cultural de la alta dirección

La mayoría de los empresarios y gerentes entrevistados, de los rubros de hotelería y gastronomía, son marplatenses, a diferencia de los empresarios de balnearios, los cuales son oriundos de otras localidades o provincias. En cuanto a la formación de los empresarios y gerentes entrevistados, se observa que menos de la mitad poseen estudios universitarios. Y en todos los casos analizados poseen amplia experiencia en el rubro en el que trabajan.

Respecto a la edad de los entrevistados, se observa que en la mitad de los casos analizados, los empresarios y gerentes entrevistados superan los cincuenta años de edad, en tanto en la otra mitad, la edad de los entrevistados se encuentra entre los treinta y cuarenta años de edad.

En la mayoría de los empresarios entrevistados se advierten las siguientes características positivas, necesarias en el liderazgo para la Calidad Total: realistas, comprometidos y activos. En varios empresarios hoteleros y de balnearios se observa que son impulsores y colaboradores. Y sólo en algunos empresarios, primordialmente de los rubros gastronómicos y hoteleros, se observa que son innovadores e ingeniosos. En función de las características observadas en la mitad de los empresarios y gerentes entrevistados, se advierte la preponderancia de rasgos correspondientes al estilo de líder directivo.

En cuanto a la percepción propia del liderazgo que ejercen en la empresa, en la mayoría de las empresas analizadas, coincide lo que han expresado los empresarios y/o gerentes desde sus experiencias en la conducción de la empresa con la caracterización que proponen de un buen líder, y también con lo expresado por los empleados entrevistados.



Por otra parte, se advierte que la mayoría de los empresarios entrevistados confían en su propia experiencia en la conducción de la empresa. En este sentido, un empresario señalaba *“...yo soy arriesgadísimo, no me quedo con dudas, a veces me sirve y a veces no y bueno, soy medio cabeza dura en eso”*.

Situación que es disímil en el caso de los gerentes hoteleros. Si bien confían en su propia experiencia en la conducción de la empresa, suelen realizar consultas a los empleados o a especialistas, considerando que la experiencia en sí no es suficiente. En este sentido, un gerente señalaba *“...yo soy de consultar mucho a las personas y a veces surgen comparaciones, ideas que son muy buenas y a veces me hacen cambiar porque es mejor la idea o porque es mas productiva”*.

También se observa, en la mayoría de los gerentes hoteleros entrevistados, un compromiso personal con la organización, un esfuerzo para que el personal se implique con la empresa, y capacidad de perseverancia en las tareas y actividades asumidas.

En función de estas características, se advierte que en casi la mitad de los empresarios y/o gerentes entrevistados, indistintamente del rubro al que pertenecen, poseen predominantemente rasgos de un modelo mental conservador. Es decir, tienden a rechazar las novedades, tienen una reducida disposición al cambio, y su comunicación dentro y fuera de la organización es relativamente abierta.

Respecto a la percepción sobre el empresario marplatense, en general los empresarios y/o gerentes entrevistados observan ciertas características de personalidad conservadora, con reducida disposición al cambio y cierto rechazo a las novedades, y que ven a la inversión como gasto, dificultando la instalación de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Lo que se constata en las siguientes expresiones *“...yo entiendo que como empresario importa hacer dinero, pero en un momento determinado no llega a ser solo el dinero, le cuesta innovar, cambiar... Es muy chata la mentalidad del marplatense”, “...no hay una voluntad expresa hacia la calidad, y en algunas empresas marplatenses se ve más que nada por una cuestión de supervivencia que por convencimiento”*.



En tanto, algunos empresarios y gerentes entrevistados, tienen una percepción más positiva, observando que *“hay una buena camada de empresarios con ganas de que Mar del Plata progrese”* y *“que cada vez tienen un nivel más alto”*.

Estas características advertidas respecto al liderazgo, a las actitudes asumidas y al modelo mental de los empresarios y/o gerentes entrevistados, permiten inferir que, en la mitad de las empresas analizadas, no favorecen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

5.4. La cultura de la calidad

La concepción que tienen los empresarios sobre la calidad en el servicio, es heterogénea. La mitad de los empresarios de balnearios y gerentes hoteleros entrevistados entiende por calidad *“satisfacer las expectativas del cliente”*, haciendo referencia al concepto centrado en el cliente.

En el caso particular de los empresarios de balnearios, también entienden por calidad, aspectos relacionados con la atención o el estado del equipamiento, lo que se constata en expresiones tales como *“...es estar atendido como corresponde”*, y *“...es la limpieza y el estado que pueden llegar a tener los baños, la arena, los vestuarios”*. Haciendo alusión a la calidad técnica y a la calidad funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Respecto a los empresarios gastronómicos, la mayoría entiende que la calidad en el servicio es *“...buena atención, buenos locales, buena presencia”*, haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en el proceso.

Por otra parte, se advierte que la mayoría de los empresarios y/o gerentes entrevistados tienen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, con disímil valoración. En el rubro hotelero, se observa que todos los gerentes entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuyen una alta valoración. Sin embargo, advierten que los propietarios de los hoteles, aún no están concientizados sobre su importancia para mejorar la calidad de los servicios.



En el rubro de balnearios, la mayoría de los empresarios posee conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, pero su valoración es disímil. Los concesionarios de balnearios, con prestación de servicios dirigida a una demanda de nivel alto, tienen una valoración positiva, los que están dirigidos a una demanda de nivel medio tienen una valoración ligeramente diferente *“...estoy de acuerdo, pero no se puede implementar todo!”*. En tanto los concesionarios de balnearios cuyos servicios están dirigidos a una demanda de nivel bajo tienen una valoración negativa, consideran que son *“...un negocio”* y que *“no sirven para nada”*.

En tanto en el rubro gastronómico, sólo la mitad de los empresarios entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuyen una alta valoración.

En todos los casos analizados, se observa un escaso conocimiento sobre los planes y programas del Ministerio de Turismo de la Nación, en el caso particular del Sistema Argentino de Calidad Turística. Como así también en el conocimiento sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, atribuyendo esta falta de conocimiento a una inadecuada gestión de comunicación por parte de los organismos que los otorgan.

La mayoría de los empresarios y gerentes entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, lo que se constata en las siguientes expresiones *“...uno le tiene que dar a la gente lo que ellos quieren, no lo que uno quiere, sino lo que ellos vienen a buscar del lugar y hay que estar bien sensible a escucharlos”*, *“...es fundamental satisfacer al cliente. Nosotros vendemos la satisfacción que la gente esta buscando, porque si a esa persona no le vendes lo que necesita, no va a volver”*.

Sin embargo, en las empresas cuya demanda es de nivel medio-bajo, esta valoración es inferior, lo que se constata en la siguiente expresión *“...el empleado tiene la razón, no el cliente, el cliente es muy caprichoso”*. Por otra parte, todos los empresarios y gerentes consideran que es muy importante ir mejorando el servicio para mantener ventajas competitivas respecto al mercado local.



Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente que tienen los empresarios y gerentes, difiere en cada rubro. Los gerentes hoteleros entrevistados manifiestan que los huéspedes se encuentran satisfechos con el servicio brindado. Por otra parte, señalan que los clientes también se hallan conformes con la calidez en el trato brindado por el personal. En este sentido, un gerente señalaba *“De las encuestas que vamos haciendo surge que la gente esta conforme mas que nada con el trato personalizado, con la calidez de los empleados, es normal ver un pasajero que se va y le da un beso a un conserje o a un cadete”*.

En tanto los empresarios gastronómicos entrevistados manifiestan que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado, aunque advierten que hay un porcentaje de usuarios que no están satisfechos.

Esta insatisfacción lo atribuyen a la variabilidad de la demanda *“...el día que te preparaste para uno vinieron cien y el día que te preparaste para cien vinieron diez”*, consecuentemente incide en la prestación del servicio *“...hay días en que me desbordo y atiendo mal, tengo quejas, algo que no me agrada”*, haciendo evidente la frágil sostenibilidad del servicio.

Y en los empresarios de balnearios, se observa que la percepción sobre la satisfacción del servicio difiere de acuerdo al balneario. Los que están dirigidos a una demanda de nivel alto, se observa que los clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio prestado, *“...la gente se va muy satisfecha, muy agradecida”*.

Este nivel de satisfacción va bajando a medida que baja el nivel de la demanda del balneario, observándose en la inseguridad con la que se responde y constatándose en expresiones como *“...la mayoría (está satisfecha), al menos lo que me dicen a mí, no sé lo que dirán afuera”*.

En cuanto a las posibles razones por las que las empresas marplatenses no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad, los empresarios y gerentes entrevistados lo atribuyen a varias causas. Por un lado, consideran que los costos económicos son elevados y que resulta dificultoso iniciar un proceso de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y certificación de normas, además de considerarlo como un gasto y no como una inversión. Por el otro, lo atribuyen al temor a dar información



confidencial de la empresa a terceros, en definitiva a *“...que los empiecen a investigar”*.

Respecto a los empleados entrevistados, la mayoría entiende que la calidad en el servicio *“...es atender bien al cliente, tiene que ver con la infraestructura, acompañado con el soporte físico, humano, los gestos, la comida”*, haciendo referencia a la calidad técnica y funcional, centrada en el producto y en proceso. Sólo los empleados de los rubros hoteleros y de balnearios poseen un conocimiento exiguo sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.

La mayoría de los empleados le atribuyen una alta valoración a la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción *“...para mí es súper importante que los clientes estén siempre contentos”*. Y entienden que de acuerdo a la prestación del servicio que brindan va a tener consecuencias, negativas o positivas, para la empresa. En este sentido, un empleado señalaba *“...es fundamental. Bueno por muchos motivos, si vos querés que el cliente vuelva, tenés que brindarle calidad si o si, sino no viene mas, un comensal que no le brindas lo que merecería lo perdés como cliente del restaurante”*. Asimismo perciben que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio.

Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que de las dieciocho organizaciones analizadas sólo una empresa gastronómica está implementando Sistemas de Gestión de Calidad a varios procesos. En el rubro hotelero, se advierte una empresa que ha iniciado el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, y otra que ha adaptado manuales de calidad a algunos procesos operativos específicos.

En el resto de las organizaciones analizadas se advierten varias empresas, primordialmente del rubro hotelero y de balnearios, que han incorporado algunas prácticas mínimas, para brindar calidad en el servicio; y en algunas empresas, primordialmente del rubro de balnearios, se observa la ausencia de estas prácticas.

De este modo, se observa que, si bien la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, sólo en dos empresas, del rubro gastronómico y hotelero, se ha



traducido en acciones concretas para mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio. Por otra parte, la mitad de los empresarios y gerentes entrevistados demuestran interés en la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad.

En función de ello, se advierte que la mayoría de las empresas analizadas poseen rasgos que permiten inferir una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia incipiente o apenas incipiente, primordialmente de los rubros de balnearios y hotelero; y sólo dos empresas que poseen una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en desarrollo y consolidada, del rubro gastronómico y hotelero.

5.5. Percepción sobre la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata

La percepción que detentan los empresarios y gerentes entrevistados sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, es heterogénea y que varía de acuerdo al rubro.

Los empresarios gastronómicos y de balnearios que atienden a una demanda de nivel socioeconómico medio-alto y medio, perciben que la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata es de muy buena a buena. Sin embargo, algunos advierten una diferenciación en relación al carácter estacional de la actividad turística *“...los servicios son una cosa en la época de temporada y otra en los meses que no son temporada”*.

En tanto los empresarios que atienden a una demanda de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, perciben que la calidad de los servicios turísticos es de regular a mala. En este sentido, un empresario señalaba *“...Mar del Plata debería aggiornarse a nivel mundial, le falta bastante”*. Esta diferencia en la percepción quizás se deba a un modo de justificar su propia gestión empresarial.

Sin embargo, esta percepción es distinta en los gerentes hoteleros entrevistados. Se observa que los gerentes de los hoteles de mayor jerarquía perciben que la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata es regular. En este sentido, un gerente señalaba *“...yo creo que está un*



poco como estancado el servicio turístico al cliente. Veo que no hay conciencia de servicio, es como que el turista molesta”.

En tanto los gerentes de los hoteles de menor jerarquía perciben que la calidad de los servicios turísticos es buena *“...hay servicios muy buenos ofrecidos por gran cantidad de hoteles y de restaurantes. Yo creo que todo siempre es mejorable no? Pero considero que hay servicios de calidad y todo a buen precio. Yo creo que es bueno”.*

En cuanto a los empleados entrevistados, la percepción sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata es de regular a buena. Se observa que esta percepción varía independientemente del nivel de estudios del personal entrevistado en los rubros gastronómicos y de balnearios.

Sin embargo en los empleados de hoteles, se observa que esta percepción varía de acuerdo al nivel de estudios del personal entrevistado, independientemente de la jerarquía del hotel donde trabajan. En este sentido, los empleados con estudios universitarios en turismo señalan que la calidad de los servicios turísticos es de regular a mala. En tanto los empleados con estudios secundarios, manifiestan que la calidad de los servicios turísticos es de buena a muy buena.

Al consultarles sobre qué proposiciones podrían plantear para que Mar del Plata se transforme en un destino de alta calidad en los servicios turísticos, los empresarios detectaron varias cuestiones sobre las cuales habría que trabajar a fin de mejorar la calidad de los servicios prestados.

En principio, plantean la necesidad de un cambio en la mentalidad del empresario marplatense *“...lo que pasa que al mejorar ese aspecto, mejorarían un montón de cosas. Pensarían no solo en el dinero, pensarían en que el pasajero se sienta cómodo. Porque si vos modificas algo para mejorar el servicio, vas a mejorar la calidad y es todo una cadena. Para mí tiene que cambiar la mentalidad del empresario”.*

También advierten la necesidad de que los empresarios se comprometan aún más con la actividad, y que comiencen a participar en las diferentes instituciones que los representan. Otro empresario señalaba *“...que todos pensemos en la ciudad primero, muchos pensamos*



fundamentalmente en el negocio de uno y no en el negocio que es para todos”.

Asimismo hacen alusión a la necesidad de capacitar al personal y de concientizar a la población; de que haya una mayor inversión en equipamiento y en infraestructura. Y por último, señalan que debería haber más líneas de financiación e incentivos fiscales para realizar inversiones a fin de mejorar el servicio.

Cabe consignar que varios empresarios no realizaron proposiciones, y que aquellos que respondieron, también hacían alusión a aspectos que refieren a la calidad global del destino y que exceden lo referido específicamente a los servicios turísticos.

5.6. El cliente

La clientela de las empresas gastronómicas y de balnearios analizadas se caracteriza por estar compuesta por residentes marplatenses durante todo el año, y por turistas durante la temporada alta, que en el caso particular de las empresas gastronómicas se extiende a las vacaciones de invierno y fines de semana largos. En tanto la demanda de las empresas hoteleras, por obvias razones, está compuesta por turistas y empresas que requieren alojamiento para sus empleados.

La mayoría de los empresarios y/o gerentes, como los empleados entrevistados, coinciden en afirmar que los clientes son exigentes con el cumplimiento del servicio, y con la tarifa o precio de modo que se encuentre acorde con el servicio prestado, lo que no implica necesariamente que exijan calidad en el servicio.

Una situación particular se observa en las empresas que atienden a una demanda de nivel medio-bajo, donde los empresarios y empleados advierten que los clientes *“no son exigentes”*. En ningún caso los clientes consultaron o solicitaron que la empresa estuviese certificada por normas de calidad.



5.7. El capital social de las empresas de servicios turísticos

Las dimensiones cognitiva y estructural del capital social de las empresas contribuyen a definir el perfil cultural organizacional, el perfil cultural de la alta dirección, y la cultura de la calidad de las empresas de servicios turísticos objeto de estudio.

Respecto al perfil cultural organizacional de las empresas, se observa que en la mayoría de los casos analizados, los componentes del capital social limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

En este sentido, en la mayoría de las empresas analizadas, se advierte una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa que se observan a partir de una relativa participación de los empleados, y la ausencia de una política de gratificación a los mismos. Y a nivel interorganizacional, se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, a nivel institucional y comercial.

Por otra parte, el perfil cultural de la alta dirección en la mitad de los casos analizados, no favorece el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. En tanto la cultura de la calidad, definida por sus prácticas, creencias y valoración de la calidad en el servicio, en la mayoría de las empresas analizadas se encuentran en los estadios apenas incipiente e incipiente de su desarrollo.

Todos estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo, que en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

5.8. La cultura de la calidad y los factores condicionantes

De acuerdo al análisis realizado, en la mayoría de las empresas de servicios turísticos observadas, se advierten rasgos de una cultura organizacional que responde al estilo tradicional, que tiende a dificultar el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. De este modo, se



identifican varias características que permiten inferir la existencia de una cultura de la calidad apenas incipiente e incipiente.

A partir de estos indicadores, se identifican los factores condicionantes, externos e internos, que posibilitan o restringen el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y consecuentemente pueden incidir en la decisión de las empresas de implementar Sistemas de Gestión de Calidad (Figura 3).

Se han identificado como factores externos: el nivel de exigencia de los clientes, la existencia de un marco regulatorio, las líneas de financiamiento e incentivos económicos para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la certificación de Normas, y los costos económicos de su implementación.

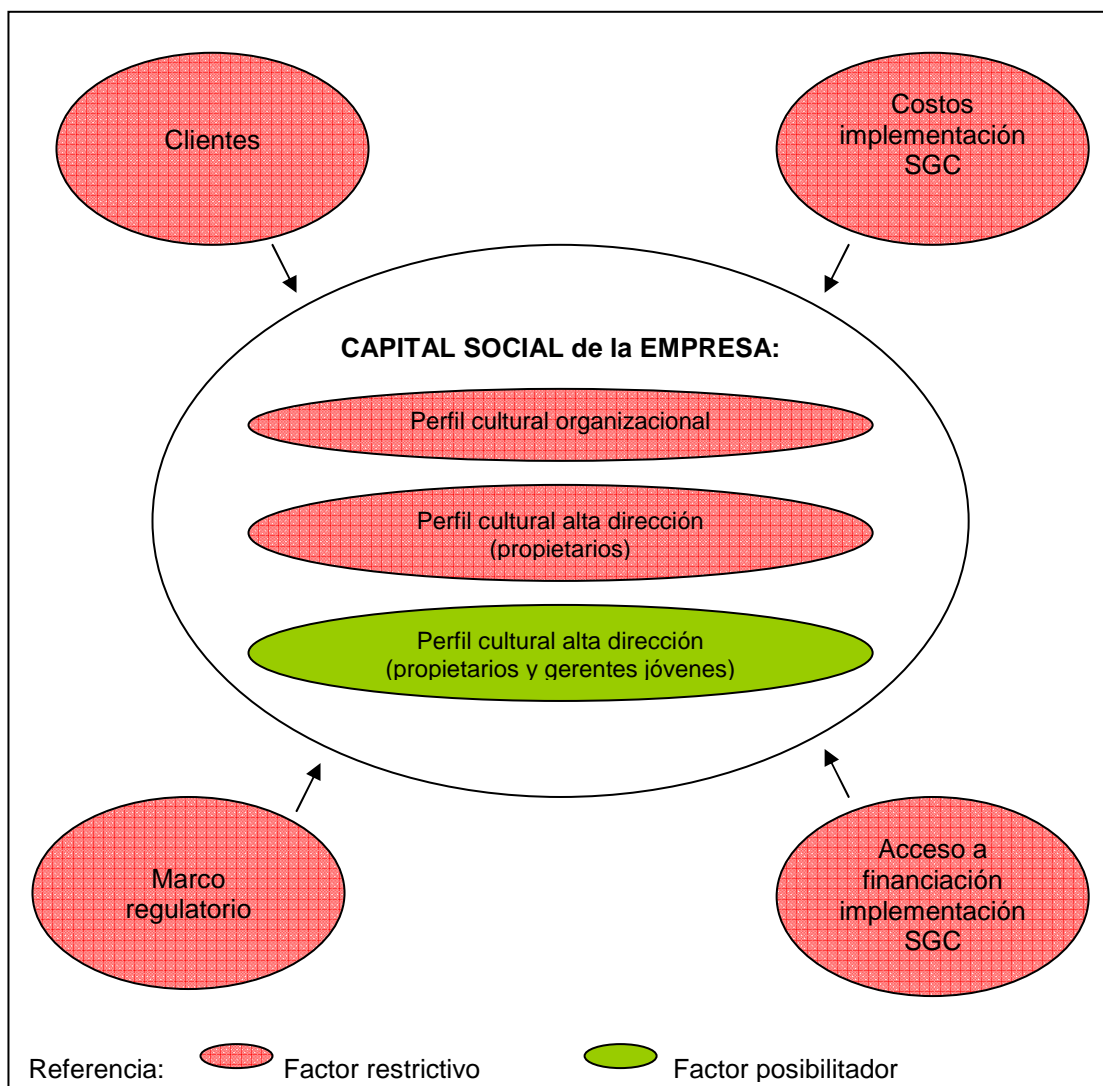
El nivel de exigencia de los clientes es un factor condicional restrictivo, dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio, no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que estén certificados por normas.

Por otra parte, la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad turística, en los diferentes niveles jurisdiccionales, que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también se constituye en un factor condicional restrictivo.

En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también opera como una restricción, en tanto se advierte que son escasos, de difícil acceso, e insuficientemente promocionados. Del mismo modo, los costos económicos que conlleva la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa, también se constituye en un factor restrictivo.

Respecto de los factores internos, se han identificado los siguientes factores condicionantes para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia: el perfil cultural de la alta dirección de la empresa, y el perfil cultural de la organización.

Figura 3: Factores condicionantes internos y externos a la empresa



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos analizados.

En cuanto al perfil cultural de los empresarios y/o gerentes, es decir la alta dirección, en la mitad de los casos se observa que se constituye en un factor condicionante restrictivo, atento las características negativas de los líderes de las organizaciones, que afectan una adecuada gestión de la Calidad Total; el liderazgo de estilo directivo; el modelo mental conservador o cerrado; y las actitudes negativas de los mismos. De este modo, en la mitad de los casos analizados, el perfil cultural de los empresarios y/o gerentes, dificulta el desarrollo de una cultura de la calidad de excelencia

Cabe consignar que en el caso particular del rubro hotelero, donde se pudo entrevistar en la mayoría de los casos, solamente a los gerentes de los establecimientos, el perfil cultural de los mismos se constituye en un factor



condicionante posibilitador, atento las características positivas en los líderes de las organizaciones, necesarias para una gestión de la Calidad Total; el modelo mental abierto; y las actitudes positivas asumidas por los mismos.

Respecto al perfil cultural de la organización, se constituye, en la mayoría de las empresas de servicios turísticos analizadas, en un factor condicionante restrictivo, atento la preponderancia de características correspondientes al estilo tradicional de su cultura organizacional, primordialmente en el rubro gastronómico.

6. ANÁLISIS DE LOS REPRESENTANTES SECTORIALES

Con el fin de tener una visión más integral de la problemática de la calidad en los servicios turísticos que se brindan en la ciudad de Mar del Plata, se consultaron a distintos representantes sectoriales de los sectores público y privado a nivel local, y de distintos rubros, como así también a consultores especializados en gestión de la calidad.

6.1. De las instituciones de Mar del Plata

A continuación se presentan las creencias, percepciones y valoraciones de distintos representantes sectoriales de la ciudad de Mar del Plata, en tanto agentes turísticos. Se entrevistaron a representantes del sector público municipal, de las cámaras y asociaciones empresariales y de una institución educativa; todos ellos vinculados con la actividad turística, especialmente de los rubros analizados.

A propósito de la calidad:

Los diferentes agentes turísticos consultados coinciden en la forma de concebir a la calidad en los servicios turísticos. Entienden que “...*el concepto de calidad tiene que ver con el cliente, con su satisfacción*”, donde resulta



necesario satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente, e incluso superarlas. Está vinculado al concepto de orientación hacia la excelencia, a la mejora continua, y a la sostenibilidad del servicio. En este sentido, un agente turístico señalaba *“yo entiendo que la calidad total, la excelencia, es una filosofía de vida, no es un acto, no se puede estar un día con calidad y otro día no”*.

Por otra parte, consideran que recién se está instalando una cultura de la calidad en la sociedad argentina, aunque muy incipientemente. Pero lo que sí advierten, es que se encuentra instalada una cultura del reclamo y de la queja, en donde la actuación de una repartición pública, como es Defensa del Consumidor, ha contribuido a que los usuarios conozcan y defiendan sus derechos como consumidores. Aunque se observan ciertos excesos *“...todo pasa de un extremo a otro de no quejarnos de nada a quejarnos de casi todo. Nuestra sociedad es oportunista, tenés de todo, están lo que quieren sacar ventaja y están los que quieren recibir lo que les prometieron”*.

Perciben que los usuarios de servicios turísticos de Mar del Plata no exigen calidad en los servicios, ni tampoco exigen que las empresas estén certificadas por normas de calidad. En cambio, advierten cierto grado de exigencia relacionado con el precio, y con el cumplimiento del servicio, lo que se constata en las siguientes expresiones *“...el mercado argentino se ha vuelto muy maleducado. Y hay un tema social que tiene que ver con eso, es más molesto y no es exigente donde debiera ser exigente, porque también le falta conocimiento y educación. Todavía les preocupa mucho el precio, antes que la calidad”*.

La capacitación en general, y en particular sobre calidad, es valorada por los agentes turísticos. Si bien advierten que existe una amplia oferta de capacitación, señalan que *“...estos profesionales que ofrecen capacitación y asistencia deben interpretar la realidad de los empresarios a los que quieren ayudar a mejorar”*.

Respecto a las líneas de financiación o incentivos económicos para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, se observa que tienen conocimiento sobre algunos instrumentos e instituciones que brindan financiación o estímulos económicos, como es el caso de la Ordenanza de Promoción Turística de la Municipalidad de General Pueyrredon, y la



Sepyme en la provincia de Buenos Aires. Sin embargo, advierten ciertas dificultades en la comunicación de las mismas, y en la aplicación y control de los resultados que originaron tales beneficios económicos.

Por otra parte, perciben que la mayoría de los empresarios de servicios turísticos marplatenses aún no tienen interés en certificar normas de calidad, atento los costos económicos que demanda. Sin embargo, advierten que aquellas empresas *“aisladas”* que han visto a la certificación de normas como una inversión *“...hoy están mejor plantados que el resto, porque lograron tener un poco esa mirada, para mí estratégica”*.

Los agentes turísticos señalan que no están muy bien informados sobre el Plan Nacional de Calidad Turística implementado por el Ministerio de Turismo de la Nación, aunque advierten que es *“...una muy buena iniciativa, me parece muy bien que lo hayan hecho, y si estuviera bien pensado con seguimiento, porque generalmente uno empieza las cosas y después no las controla...”*.

A propósito de las empresas marplatenses:

Respecto a la percepción sobre las empresas marplatenses, los agentes turísticos consultados advierten ciertos aspectos en común. En este sentido manifiestan que la mayoría de las empresas de servicios turísticos son empresas familiares, que no tienen una visión a largo plazo, ni planifican formalmente, y por lo tanto *“gestionan para la inmediatez”*.

Los empresarios evidencian estar poco profesionalizados, lo que se constata en la expresión *“...y en lo que hace al turismo, la mayoría de la gente tiene el concepto de “yo sé algo del negocio” y ya eso me habilita a poner el negocio”*. Poniéndose en evidencia la ausencia de una gestión planificada de la empresa, necesaria para una posterior gestión de la calidad. También consideran que *“el concepto de gestión de la calidad no está arraigado en el empresario marplatense”*.

Por otra parte, señalan que los empresarios turísticos tienen tan internalizado la condición estacional de la actividad turística en Mar del Plata, que se traduce en cierta pasividad en el desempeño de la actividad



“...suponen cuatro meses para recaudar y después nada más, son muy pocos los que piensan en mejorar el servicio”.

Sin embargo, en los empresarios del sector hotelero observan que se está generando un cambio en la mentalidad, que contribuiría a brindar un mejor servicio *“...no sé si por convencimiento, por la crisis, por los competidores, pero sí hoy son concientes que tenés que dar mayor servicio, que no podés quedarte sentado a esperar que la gente venga como hace cinco años atrás”.*

Al consultarles sobre cuáles serían las razones por las que las empresas turísticas no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad, responden que es por los costos que conllevaría su implementación, y por falta de conocimiento. Lo que se constata en las siguientes expresiones *“...ellos lo ven en términos de erogaciones económicas, porque la certificación supone un costo, cuando le proponés mejorar lo que ven son pesos, ponés certificación y ven plata”, “...yo creo que no ven claramente los beneficios, no creen que van a tener mayores ventas, y porque están funcionando bien así, entonces, para qué cambiarlas?”.*

Respecto a la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, los agentes turísticos señalan que la ciudad brinda una amplia variedad en la calidad y en los precios de los servicios *“como somos tan grandes, uno encuentra de todo, como lo encuentra en cualquier capital del mundo”.* Sin embargo, advierten varios aspectos que inciden en la calidad de los servicios. Por un lado, las características de la demanda turística de la ciudad en tanto es repetitiva y continua, incide en la actitud pasiva y poca propensa a innovar de los empresarios a fin de mejorar los servicios *“...estamos todos más o menos sentados sobre la confianza que genera que a MDP siempre viene gente. Y eso va en desmendo de la calidad”.*

Los agentes turísticos señalan que los empresarios tampoco advierten la necesidad de capacitar a sus empleados, lo cual incide también en la calidad del servicio, en tanto es el recurso humano quién opera como intermediario entre el servicio en sí y el cliente. En este sentido, señalan *“...el actor empresario no está decidido todavía a invertir en capacitar a esos recursos humanos para que sea eficiente la prestación del servicio. Por ahí*



tiene buenos productos y no entiende que el que lo tienen que llevar adelante son las personas”.

Y el otro aspecto que advierten, y que también se deriva de los otros aspectos mencionados, es la falta de sostenibilidad en la prestación de los servicios “...tenemos un problema, que tal vez tenga que ver con nuestras crisis y nuestra estacionalidad, es que a veces no logramos consistencia. Es decir, podemos ser maravillosos un día, y otro día somos un desastre”. De ahí la importancia de gestionar la calidad, planteando procesos, implementando Sistemas de Gestión de Calidad y/o certificando normas de calidad, a fin de “garantizar” un servicio que siempre cumpla con las exigencias del cliente.

Por último, realizan una serie de propuestas con el fin de mejorar la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata. En principio, señalan la importancia de la capacitación de los recursos humanos a fin de contar con un personal calificado, no sólo en los aspectos técnicos de cada actividad, sino también en la gestión de la calidad. Con lo cual también resulta necesario que el empresario tome la decisión de invertir en la capacitación de su personal.

Asimismo, señalan que habría que generar políticas y estrategias de promoción turística dirigidas a atraer una demanda de mayor poder adquisitivo, con mayor experiencia en viajes internacionales y consecuentemente con un grado mayor de exigencia sobre la calidad de los servicios que van a consumir. También que se diseñen políticas e instrumentos de financiación que fomenten la inversión y la innovación, y consecuentemente tiendan a mejorar la calidad de los servicios.

Por otra parte, también hacen alusión a otros aspectos que hacen a la calidad global del destino. En este sentido señalan que se deberían fomentar inversiones en infraestructura (estado de las rutas, manejo y tratamiento de los residuos, finalización de la planta de tratamiento de efluentes cloacales) y en equipamiento (construcción de hoteles de cinco estrellas, shoppings, instalación de casinos).



6.2. De los profesionales expertos

A propósito de la calidad:

Los expertos consultados coinciden en manifestar que aún no se encuentra instalada una cultura de la calidad en la sociedad argentina *“...la sociedad está lejos de tenerlo internalizado como algo propio y cotidiano”*. Tanto desde el punto de vista del usuario como del empresario, lo que se constata en la siguiente expresión *“En mi opinión la falta de cultura de la calidad en muchas empresas se debe a que los directivos de la misma lo único que quieren es tener el certificado de ISO 9001, 14001 o el que sea”*.

En este sentido, señalan la importancia del rol del estado para difundir, fomentar e incentivar el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia. Y, por otra parte, manifiestan que sólo en algunos destinos turísticos del país se está instalando lentamente esta cultura de la calidad, aunque advierten que *“los destinos más tradicionales son los que menos cultura de la calidad tienen”*.

Respecto a los usuarios, los expertos manifiestan que, en general, exigen calidad en los servicios turísticos, conciente o inconcientemente, aunque no necesariamente vinculada a las normas de gestión. Sin embargo, advierten que *“...lamentablemente, muchas veces no manifiestan sus inquietudes a través de los medios apropiados por lo que la empresa no puede dar tratamiento a la queja o sugerencia correspondiente por no enterarse”*. También señalan que el grado de exigencia de la calidad en los servicios, depende de los recursos y formación del turista.

En cuanto a la capacitación en temas relacionados con la gestión de la calidad, los expertos señalan que es muy escasa la oferta educativa en la temática. Si bien algunas carreras universitarias de turismo, la han incorporado a sus currículas, aún son escasos los docentes que están especializados en el tema. Y, en general, también son escasos los profesionales especializados en calidad.

En relación a las líneas de financiación para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, consideran que hay disponibles en el mercado algunos instrumentos *“interesantes”*, como las de la Secretaría de la PYME



(Sepyme); del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; y los programas del Ministerio de Turismo de la Nación (SIGO, Buenas Prácticas, etc.). Sin embargo, señalan que el empresario no tiene conocimiento de ellas y/o tiene temor de acceder a ellas.

Por último, los expertos no perciben que esté en crecimiento la certificación de normas en nuestro país. En este sentido, señalan que *“...existen demasiados mitos alrededor de la certificación, por ejemplo: costosa, burocrática, plazos largos, auditorías que afectan a la contabilidad, etc.”*, *“...la sociedad argentina, y el turista en general, no se encuentra sensibilizada sobre la importancia que tienen las normas de gestión”*. Por ello entienden que en lo inmediato *“...con sentar las bases y trabajar desde abajo es mas importante que ponerse como meta la certificación”*.

A propósito de las empresas marplatenses:

Al solicitarles su opinión sobre cuáles serían las razones por las que las empresas no implementan Sistemas de Gestión de Calidad, sostienen que se debe a múltiples motivos. En principio, los empresarios no tienen una visión estratégica a largo plazo, se centran en aspectos contables de corto plazo *“...haciendo la relación inversión/volumen de venta”*.

Por otra parte, y debido a la falta de información y capacitación, desconocen las implicancias de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, creen que es muy burocrático y están convencidos que sólo les sirve a las empresas industriales productoras de bienes.

Respecto a su percepción sobre la calidad de los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, la mayoría coincide en afirmar que no es buena y *“...no escapa a la mediocridad de la mayor parte de los principales destinos turísticos argentinos”*, en tanto destino tradicional *“...cuesta que madure el tema de la calidad, porque se piensa mucho desde la oferta”*.

En cuanto a las proposiciones que realizaron los expertos a fin de mejorar la calidad de los servicios turísticos de Mar del Plata, se observa que están centradas en la formación y concientización de los directivos empresarios y en la capacitación de los recursos humanos. Aunque también advierten que *“...en esto debería también participar las autoridades locales y*



provinciales otorgando líneas de crédito para la implementación de sistemas de gestión de la calidad y en el caso de ser necesario, poner como requisito de la habilitación del servicio la implementación de un sistema de gestión”.

Otros expertos creen que además resulta necesario que las empresas de servicios turísticos implementen y certifiquen Sistemas de Gestión de Calidad y ambiental, como así también en sistemas integrados y sectoriales de las normas IRAM-SECTUR. Asimismo, advierten que inciden también otros aspectos que estarían relacionados con la calidad global del destino, como la infraestructura y la gestión pública.



CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Desde sus orígenes Mar del Plata estuvo ligada al turismo, estableciéndose a fines del siglo XIX, distintas empresas de servicios para cubrir las necesidades de alojamiento, restauración y balnearia a los primeros visitantes de la ciudad. Han transcurrido más de dos siglos, y la ciudad ha pasado a ser uno de los destinos turísticos más importantes del país. Sin embargo, en el sector servicios, se observa que los empresarios aún no le han asignado importancia a la gestión de la calidad, tomándose como indicador la cantidad de empresas turísticas que han certificado normas ISO.

Esta problemática se observa en el marco de la política sobre calidad en los servicios turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación, donde la gestión de la calidad integra uno de los campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016, y habiéndose diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística.

Si bien en un principio el objetivo inicial y principal del trabajo de investigación fue indagar sobre los factores que inciden en la decisión de implementar Sistemas de Gestión de Calidad por las empresas de servicios turísticos, en el transcurso del estudio se advirtió que era necesario también indagar por la existencia de una cultura de la calidad en estas empresas.

La cultura de la calidad, entendida como el conjunto de las creencias, los valores, las normas y las prácticas asumidas, tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente; da una respuesta inicial, de carácter estructural, al escaso número de empresas turísticas marplatenses certificadas con normas de calidad.

La diferencial situación de Mar del Plata respecto a otros destinos turísticos de la República Argentina, en cuanto al desarrollo de una cultura de la calidad en sus empresarios del sector turístico, posiblemente se deba a



su carácter de destino maduro sobre todo en el producto de “sol y playa”, y una demanda repetitiva y nacional.

Esta situación coloca a la ciudad en desventaja respecto a destinos turísticos más incipientes, con una camada de empresarios más jóvenes, que se encuentran ante una demanda de procedencia internacional, y que requiere *aggiornarse* continuamente frente a las nuevas exigencias y condiciones del mercado turístico actual.

De ahí la importancia de considerar la capacidad innovadora de las empresas turísticas marplatenses para incorporar la gestión de la calidad, dado que la existencia de esta capacidad contribuye a posicionarse en el mercado turístico, individualmente y/o integrando junto a otras empresas la oferta del destino turístico. Por otra parte, esta capacidad empresarial innovadora a nivel local, es uno de los elementos más decisivos para liderar un proceso de desarrollo.

Desde una perspectiva sociocultural, este proceso de desarrollo también depende del trabajo de construcción simbólica y material de sus actores y agentes locales, con lo cual las personas y su subjetividad son un requisito indispensable del mismo. En tanto, el capital social de una comunidad crea condiciones que pueden facilitar u obstaculizar un proceso de desarrollo; en un sentido más específico, el capital social de una empresa al determinar el perfil cultural organizacional y de la alta dirección, puede condicionar el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Del análisis efectuado sobre los distintos componentes del capital social en las dieciocho empresas de servicios turísticos observadas, se advierte que aún no está consolidada una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, y en especial en aquellas empresas que presentan una cultura organizacional de estilo tradicional muy conservador. La mayoría de las organizaciones poseen rasgos de una cultura de la calidad incipiente o apenas incipiente, y sólo dos empresas, del rubro gastronómico y hotelero, poseen una cultura de la calidad en desarrollo y consolidada.

En este sentido, los representantes institucionales sectoriales, en su calidad de agentes turísticos, como los profesionales expertos consultados, coinciden en afirmar que recién se está instalando una cultura de la calidad



orientada hacia la excelencia en la sociedad argentina, aunque muy lentamente.

Respecto al significado que se le asigna a la calidad en el servicio, la mayoría de los empresarios, gerentes y empleados consultados lo relacionan con aspectos vinculados a la calidad técnica (“el qué” del servicio) y a la calidad funcional (“el cómo” del servicio), centrado en el producto y en el proceso, pero no en el cliente. También se observa que relacionan la calidad en el servicio con la “atención” recibida y con el buen trato al cliente.

La buena atención y el buen trato están vinculados con la calidez necesaria del servicio que se brinda al turista, y que éstos lo reconocen como un requisito del servicio turístico. Al decir de los empresarios y gerentes entrevistados, es esta calidez en el servicio que puede llegar a suplantar cualquier deficiencia en el servicio, ya sea a nivel técnico o funcional, y satisfacer finalmente al cliente.

En la prestación de los servicios turísticos, la calidez se torna en una característica de calidad necesaria pero no suficiente. El turista desea ser tratado bien, cordialmente, pero también requiere de un servicio que sea brindado óptimamente, en sus aspectos técnicos y funcionales. La gestión de la calidad en las empresas turísticas permitiría asegurar la mejora continua de eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio, logrando así, un servicio sostenible y una mayor satisfacción del usuario.

Este modo de concebir a la calidad en el servicio que tienen los actores turísticos, difiere con la concepción, más integral e inclusiva, que tienen los agentes turísticos consultados. Estos últimos ven a la calidad como una condición necesaria para satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente, e incluso superarlas. Estando vinculado al concepto de orientación hacia la excelencia, a la mejora continua, y a la sostenibilidad del servicio.

Aunque los empresarios y gerentes entrevistados expresan tener conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, no le asignan la misma valoración. Esta diferencia se observa, primordialmente, por los niveles de empresas estipulados. Son las empresas de nivel alto y medio quienes tienden a valorizar los Sistemas de Gestión de Calidad, aunque muy pocos los implementarían en sus empresas.



Sin embargo, este conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad que expresan tener, parecería ser sólo a un nivel nominativo. Esto se observa cuando los empresarios y gerentes justificaban el hecho de que las empresas turísticas marplatenses no están implementando Sistemas de Gestión de Calidad por temor a dar información a terceros y a ser investigadas por los organismos estatales de recaudaciones fiscales.

En relación a este punto, se encuentra el escaso conocimiento que tienen los empresarios y gerentes sobre estímulos económicos y líneas de financiamiento para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, atribuyendo esta falta de conocimiento a una inadecuada gestión de comunicación por parte de los organismos que los otorgan.

En la mayoría de las empresas analizadas, se observó que le atribuían una alta valoración a la calidad brindada en los servicios, a los clientes y a la satisfacción de los mismos. Sin embargo, esta valoración no se corresponde con la puesta en práctica de acciones concretas tendientes a mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio.

Es justamente en relación a estos dos aspectos, la valoración a la calidad y a los clientes, y las prácticas en calidad, las que se tomaron en cuenta para determinar diferentes instancias en la cultura de la calidad de las empresas turísticas marplatenses: incipiente, en desarrollo y consolidada. Todas las instancias suponen una valoración mínima a la calidad y a los clientes, la diferencia entre cada una de ellas está determinada por el tipo de prácticas implementadas, las que son cada vez más complejas.

A partir del análisis de los componentes cognitivo y estructural del capital social de las empresas, y en la percepción de los empresarios y/o gerentes, se pueden identificar varios factores, externos e internos a la empresa, que inciden en la existencia de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata, y consecuentemente podría incidir en la decisión de las empresas de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad.

Los factores condicionantes internos a la empresa de servicios turísticos que restringen, están dados por el perfil cultural de la organización y de los empresarios y/o gerentes, determinados por el capital social



cognitivo y estructural. En este sentido, la cultura organizacional predominante en las empresas observadas se caracteriza por poseer rasgos correspondientes al estilo tradicional, operando como un factor restrictivo dado que resultan menos aptas para el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.

Estos aspectos se constituyen en indicadores claros de un capital social estructural y cognitivo, que en la mayoría de estas empresas, limitan el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, operando como un factor restrictivo.

Es decir, a nivel intraorganizacional, en estas relaciones se advierten una limitada cooperación, reciprocidad y confianza entre los integrantes de la empresa que se observan a partir de una relativa participación de los empleados, y la ausencia de una política de gratificación a los mismos. Y a nivel interorganizacional, se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, a nivel institucional y comercial.

En cuanto al perfil cultural del empresario y/o gerente, se observaron dos situaciones distintas. En la mitad de los empresarios y/o gerentes entrevistados se advirtieron ciertas actitudes y aptitudes que no favorecen situaciones de cambio dentro de sus organizaciones en función de un objetivo de mejora continua en la prestación de los servicios. Es decir, la presencia de características negativas en la alta dirección de las empresas, el liderazgo asumido de estilo directivo, y el modelo mental de tipo cerrado, afectarían una adecuada gestión de la Calidad Total, operando como restricciones ineludibles para lograr estos cambios deseables.

Sin embargo, en aquellas empresas que por su envergadura sólo se pudo entrevistar a los gerentes, se advirtieron en ellos características, aptitudes y actitudes de líderes, que favorecerían la instalación o desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia, constituyéndose en un factor posibilitador.

Otro factor condicionante posibilitador que se observó, está dado por las nuevas generaciones de empresarios con formación especializada y espíritu innovador, y gerentes más jóvenes que están a cargo de las empresas, quienes ven en la gestión de la calidad una herramienta que les permite mejorar su gestión de servicios y satisfacer plenamente a sus



clientes, otorgándole además a la empresa una diferencia competitiva en el mercado.

Los factores condicionantes externos a la empresa que restringen, están dados por el nivel de exigencia de los clientes, la inexistencia de un marco regulatorio, los costos económicos en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, y el difícil acceso y la falta de información sobre financiación o estímulos económicos y subsidios para implementarlos y certificar normas de calidad.

El nivel de exigencia de los clientes se constituye en un factor condicional restrictivo, dado que aún cuando son exigentes con el cumplimiento del servicio, no siempre están exigiendo calidad en el servicio, y menos aún que las empresas turísticas estén certificadas por normas de calidad. Se presume que esta actitud del cliente posiblemente se deba a las características del perfil del turista que visita Mar del Plata, tan tradicional como el destino.

Esta percepción de los empresarios y/o gerentes entrevistados coincide con la percepción que tienen los representantes institucionales sectoriales, en tanto afirman que los usuarios de servicios turísticos de Mar del Plata no exigen calidad en los servicios, ni tampoco exigen que las empresas estén certificadas por normas de calidad. En cambio, advierten cierto grado de exigencia relacionado con el precio. Y los profesionales expertos agregan que este grado de exigencia en la calidad de los servicios, dependen de los recursos y formación del turista.

Por otra parte, la inexistencia de un marco regulatorio de la actividad turística, en los diferentes niveles jurisdiccionales, que determine la obligatoriedad en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también se constituye en un factor condicional restrictivo.

Los costos económicos que conlleva la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa, al decir de los empresarios y/o gerentes y representantes institucionales sectoriales, se constituye en un factor restrictivo. De esto se infiere que tienden a considerarlo como un gasto y no como una inversión, lo que connota también una falta de mayor conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.



En cuanto a las líneas de financiamiento e incentivos económicos dirigidos a promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y su posterior certificación, también opera como una restricción, en tanto se advierte que son escasos y de difícil acceso, coincidiendo también con la percepción que tienen al respecto los empresarios y/gerentes entrevistados junto con los representantes institucionales sectoriales.

Superar estas restricciones y potenciar estas posibilidades, se constituyen en un desafío a superar para que definitivamente se instale una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia y la mejora continua, en las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata, y así efectivamente, prestar un servicio sostenible a los usuarios.

Finalmente, se advierten otros aspectos que resultan interesantes indagar en estudios futuros. Teniendo en cuenta que la presente investigación, de tipo exploratoria y diseño cualitativo, se realizó a fin de conocer los significados, valoraciones y percepciones de los actores y agentes turísticos locales en relación a la problemática de la calidad en el servicio. Se podría continuar estudiando esta problemática desde un enfoque cuantitativo a fin de poder generalizar los resultados a todo el universo de empresas turísticas marplatenses.

Por otra parte, los procesos de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad implican una serie de valores éticos, los que resultan necesarios para que el proceso sea exitoso: respeto, responsabilidad, colaboración, cooperación, confianza entre los integrantes de la empresa y en relación a los clientes externos. De qué manera juegan estos valores éticos en las empresas turísticas en el momento de la prestación del servicio, se constituye en una de las preguntas posibles a responder.

2. Recomendaciones

Las condiciones actuales del devenir turístico, configuran un nuevo escenario de acción, en donde las empresas de servicios turísticos de Mar del Plata debieran generar cambios e innovar en forma permanente; y cuyas estrategias para prestar un servicio sostenible dependerán, en definitiva, en



qué fase del ciclo de vida se encuentren los productos turísticos y de los componentes del capital social de los actores y agentes turísticos locales.

Dentro del tejido empresarial turístico marplatense, compuesto mayoritariamente por mipymes y pymes, la concertación estratégica entre las administraciones públicas, el sector privado empresarial y las entidades oferentes de servicios de desarrollo empresarial resulta decisiva para garantizar el acceso a estos servicios de apoyo a la producción y para facilitar la cooperación entre empresas.

En definitiva, el hecho de innovar no sólo dependerá de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio de los empresarios turísticos marplatenses, lo cual podría facilitarse mediante la promoción de una cultura innovadora en el seno de las empresas y la sociedad local.

A continuación se sugieren acciones tendientes a iniciar un proceso de mejora en la prestación de los servicios turísticos:

- . Sensibilizar y capacitar en Sistemas de Gestión de Calidad a los diferentes sectores involucrados en la prestación de servicios turísticos y no turísticos de Mar del Plata, mediante dos programas. Por un lado, un programa de comunicación para difundir y promocionar las experiencias de empresas en servicios turísticos que han implementado sistemas de gestión calidad. Por el otro, un programa de formación de líderes en gestión de la calidad a fin de capacitar al personal de las distintas organizaciones públicas y privadas para la formación en líderes en gestión de calidad.

- . Promover e incentivar al sector público y privado para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, mediante un programa de incentivos. El objetivo central sería incentivar la introducción de procesos innovativos en la gestión empresarial e institucional para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y consecuente certificación de Normas ISO e IRAM.

Si se quiere reconvertir a Mar del Plata como destino turístico, se considera necesario e impostergable iniciar este proceso de mejora en la prestación de los servicios turísticos. A menudo *más* (productos turísticos) no es *mejor*, quizás sea necesario primero *mejorar*, para que luego sea la oportunidad del *más*, como destino turístico.



ANEXO I: FORMULARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EMPRESARIOS Y/O GERENTES

TIPO: Entrevista semiestructurada – Preguntas abiertas

FECHA: Noviembre y Diciembre de 2009

Guía de la Entrevista

Empresa:.....	Fecha:/../.....
Rubro:.....	
Antigüedad de la empresa:.....	
Cantidad de empleados:.....Antigüedad promedio:.....	Registro N°:.....
Informante: Empresario/ Gerente	

Qué opina de **Mar del Plata**, respecto a la calidad en los servicios turísticos?

Calidad:

Ud. qué entiende por Calidad en el servicio? Para ud. es importante?

Conoce los Sistemas de Gestión de Calidad? Qué opina de ellos? Lo implementaría? Por qué?

Ha escuchado sobre el Sistema Argentino de Calidad Turística? Qué opina?

Conoce si hay estímulos económicos o líneas de financiación para implementar Sistemas de Gestión de Calidad?

Asociatividad:

Trabajan en conjunto con otras empresas y/o instituciones? Cómo lo hacen?

Clientes:

Cómo caracterizaría a sus clientes?

Qué opina de sus clientes y de su satisfacción respecto del servicio?

Los clientes exigen “realmente” calidad en el servicio?

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes?

Manejan Libro de quejas y sugerencias?

Algún cliente le ha solicitado/consultado si está certificado por las Normas ISO o IRAM-SECTUR?

Empleados:

Los empleados pueden realizar innovaciones en su trabajo? Pueden tomar decisiones?

Se gratifican a los empleados? De qué manera?

Cómo trabajan en la empresa? Trabajan en equipo o son más individualistas? Qué opina del trabajo en equipo?

En el trabajo diario, ante una tarea en común, los empleados son de participar, de colaborar?

Cómo es la relación que ud. tiene con los empleados?

Qué opina de la capacitación de los empleados, en general y en calidad específicamente?

Estructura de la empresa (organigrama, vertical u horizontal)

La remuneración y promoción está basada en el desempeño? O en la antigüedad?

Servicios:

Para ud. es importante brindar calidad en el servicio? Por qué?

Ud. considera necesario ir mejorando el servicio? Por qué?

Empresario/Gerente:

Ud. cómo se caracterizaría?

Ante una situación de cambio o de crisis, ud. cómo reacciona?

Ud. confía en su propia experiencia en la conducción de la empresa?

Cuáles son los motivos por los que eligió este rubro para trabajar/invertir?

Para Ud. cuáles serían las características que un líder ejemplar debe poseer?

Qué propondría que mejore **Mar del Plata** para que sea un destino de alta calidad en los servicios turísticos?



ANEXO II: FORMULARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EMPLEADO

TIPO: Entrevista semiestructurada – Preguntas abiertas

FECHA: Noviembre y Diciembre de 2009

Guía de la Entrevista

Empresa:.....	Fecha:/..../.....
Rubro:.....	
Cantidad de empleados:.....Antigüedad promedio:.....	
Informante: Empleado Cargo:.....	Registro N°:.....

Qué opina de **Mar del Plata**, respecto a la calidad en los servicios turísticos?

Calidad:

Ud. que entiende por Calidad en el servicio? Para ud. es importante?

Conoce los Sistemas de Gestión de Calidad? Qué opina de ellos?

Ha escuchado sobre el Sistema Argentino de Calidad Turística? Qué opina?

Clientes:

Cómo caracterizaría a los clientes de la empresa?

Qué opina de los clientes y de su satisfacción respecto del servicio?

Los clientes exigen “realmente” calidad en el servicio?

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes?

Manejan Libro de quejas y sugerencias?

Algún cliente le ha solicitado/consultado si está certificado por las Normas ISO o IRAM-SECTUR?

Empleados:

Uds. pueden realizar innovaciones en su trabajo?

La empresa los gratifica? De qué manera?

Cómo describiría al dueño o gerente/jefe de la empresa?

Cómo trabajan en la empresa? Trabajan en equipo o son más individualistas? Qué opina del trabajo en equipo?

En el trabajo diario, ante una tarea en común, son de participar, de colaborar?

Cómo es la relación que ud. tiene con sus compañeros y con su superior inmediato?

Qué opina ud. de esta empresa?

Cómo se siente trabajando en esta empresa? Se siente identificado?

Qué tan motivado se encuentra ud. respecto al trabajo que realiza?

Qué opinan sus compañeros de la empresa?

Qué características debería tener un líder ejemplar?

La remuneración y promoción está basada en el desempeño? O en la antigüedad?

Estructura de la empresa (organigrama, horizontal o vertical)

Servicios:

Para ud. es importante brindar calidad en el servicio? Por qué?

Ud. considera necesario ir mejorando el servicio? Por qué?



ANEXO III: FORMULARIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A REPRESENTANTES INSTITUCIONALES SECTORIALES

TIPO: Entrevista semiestructurada – Preguntas abiertas

FECHA: Noviembre y Diciembre de 2009

Guía de la Entrevista

Institución.....	Fecha: .../.../....
Informante:.....	Registro N°:.....

- 1.Cuál es su concepto de Calidad en el servicio turístico?
- 2.Cuál es su opinión sobre la capacitación actual en calidad?
3. Qué estímulos económicos y/o líneas de financiación para implementar Sistemas de Gestión de Calidad conoce?Cuál es su opinión?
- 4.Cuál es su opinión respecto al Plan Nacional de Calidad?
5. Existe una “cultura de la calidad” en la sociedad argentina?
6. La certificación según normas de calidad es un requisito en crecimiento en los servicios turísticos?
7. Cuáles serían las razones por las que hay empresas turísticas que aún no ven la ventaja de implementar Sistemas de Gestión de Calidad y luego certificarlo?
8. Los turistas argentinos realmente exigen calidad en los servicios turísticos?
9. Qué opina de Mar del Plata respecto a la calidad en sus servicios turísticos?
10. Qué propondría que mejore Mar del Plata para ser un destino de alta calidad de servicios al turismo?



ANEXO IV: CUESTIONARIO A PROFESIONALES EXPERTOS

MODALIDAD: Enviado por correo electrónico

FECHA: Noviembre de 2009

- 1.Cuál es su concepto de Calidad en el servicio turístico?
- 2.Cuál es su opinión sobre la capacitación actual en calidad?
3. Qué estímulos económicos y/o líneas de financiación para implementar Sistemas de Gestión de Calidad conoce?Cuál es su opinión?
- 4.Cuál es su opinión respecto al Plan Nacional de Calidad?
5. Existe una “cultura de la calidad” en la sociedad argentina?
6. La certificación según normas de calidad es un requisito en crecimiento en los servicios turísticos?
7. Cuáles serían las razones por las que hay empresas turísticas que aún no ven la ventaja de implementar Sistemas de Gestión de Calidad y luego certificarlo?
8. En Argentina, los turistas realmente exigen calidad en los servicios turísticos?
9. Qué opina de Mar del Plata respecto a la calidad en sus servicios turísticos?
10. Qué propondría que mejore Mar del Plata para ser un destino de alta calidad de servicios al turismo?



BIBLIOGRAFIA

- ADAM, Everett y otros (1991), *Administración de la producción y las operaciones*, 4º edición, México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica.
- AGUIRRE, Andrés y otra (2006) "Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales", en Revista Mad 15, pp. 74-92.
- ALBURQUERQUE, Francisco (2004), *El enfoque del desarrollo económico local*, Buenos Aires, Serie Desarrollo económico local y empleabilidad, Programa AREA – OIT en Argentina, OIT.
- ALVAREZ SOUZA, Antón (2005), "La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos Teórico-Metodológicos" en Revista Política y Sociedad, Volumen 42, Número 1.
- ARGENTINA. MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2011). <http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/11/plan-de-calidad-turistica.pdf>. [Consulta: 9 marzo 2011]
- ARGENTINA. Secretaria De Turismo De La Presidencia De La Nación y Consejo Federal de Inversiones (2005), *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Buenos Aires.
- ARGENTINA. Secretaria De Turismo De La Presidencia De La Nación (2005), *Calidad en servicios turísticos, Catálogo de experiencias exitosas en implementación de sistemas de gestión de calidad*, Buenos Aires, 1º edición.
- ARGENTINA. Secretaria De Turismo De La Presidencia De La Nación y Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2005), *Playas y Balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y Guía de autoevaluación*, Buenos Aires.
- ATRIA, Raúl (2003), "Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo" en ATRIA, R y SILES, M (comp.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL y Michigan State University, pp.581-590.
- BARBINI, Bernarda (2008a), "Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico", en Revista Aportes y Transferencias, Mar del Plata, Año 12, Volumen 2, pp. 65-91.
- (2008b), "Capacidades locales para el desarrollo turístico: reflexiones para su abordaje", en Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo. CONDET, Año VIII, Volumen 8, pp.81-91
- BARRIOS, Marcelo (2005), "El diseño de normas de calidad de servicios turísticos con base en la idiosincrasia regional", ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo, Bahía Blanca, 6,7 y 8 de octubre.
- BOISIER, Sergio (1999). *Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial*, CEPAL, Santiago de Chile, Naciones Unidas.
- CARRO, Roberto y otros (2000), "Normas de calidad. Serie ISO 9000; una mirada y su aplicación a las empresas", en Revista Faces, Mar del Plata, Año 6, Nº 7, pp.73-81.
- CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO (2005), *Guía para una gestión de excelencia empresas de viajes y turismo*, Buenos Aires.



- CAMISON, César (1996), "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década" en *Papers de Turisme*, N° 20, Agencia Valencia de Turismo, pp. 18-38
- CHIAVENATO, Adalberto, (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México D.F., Ed. Thomson.
- DE SOUZA MINAYO, María Cecilia (2003), *Investigación social. Teoría, método y creatividad*, Lugar Editorial.
- DIPIERRI, Ana Alicia (2005), "Escala Multiatributo para calidad de agencias de viajes receptoras, El caso de los destinos turísticos que son puerta de entrada a áreas protegidas", ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo, Bahía Blanca, 6,7 y 8 de octubre.
- DURSTON, John (2002), "Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural", Ed. CEPAL.
- (2000), "¿Qué es el capital social comunitario?" en Serie Políticas Sociales, Número 38, Santiago de Chile, Ed. CEPAL.
- EKINCI, Yuksel y otros (2001), "Validación de las dimensiones de la calidad" en *Annals of Tourism Research* en español, vol.3 N°1. España, pp.
- ETKIN, Jorge (2000), *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, Chile, Ed. Prentice Hall.
- (1996), *La empresa competitiva, grandeza y decadencia*, Chile, 1º edición, Ed. Mc Graw Hill.
- GAZZERA, María Alejandra y otros (2005), "Gestión de la calidad en empresas de transporte aéreo", ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo, Bahía Blanca, 6,7 y 8 de octubre.
- GONZALEZ GONZALEZ, Aleida y otra (2000), "La cultura de la organización en la gestión total de calidad" en *Ensaio e Ciencia, Universidade para o Desenvolvimento de Estado e da Regiao do Pantanal*, Campo Grande, Brasil. Volumen 4, N°3, pp. 99-114.
- GRONROOS, Christian, (1994). *Marketing y gestión de servicios*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- GUTIERRES BRITO, Jesús (2007), *La investigación social del turismo*, España, Thomson Editores.
- HERNÁNDEZ, Jessica (2002). "Calidad total, normativa vigente, su implementación y control", en *Revista D&G Profesional y Empresaria*, Tomo III, N°31, Errepar, pp.367-396.
- ISO 9000:2005 (2005), *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.
- ISO 9001:2008 (2008), *Sistemas de gestión de la calidad, requisitos*.
- ISHIKAWA, Kaoru (1997), *¿Qué es el control total de calidad?*, Buenos Aires, 1º edición, Ed. Norma.
- KOTLER, Phillip y otros (2004) *Marketing para turismo*, España, 3º edición, Ed. Pearson Prentice Hall.
- KOTTER, John (1990), *El factor liderazgo*, Madrid, Ed. Díaz de Santos SA.
- KOUZES, James y otros (2005), *El desafío del liderazgo*, Buenos Aires, Ed. Garnica.
- KLIKSBERG, Bernardo (2000), "Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo". Documento de Referencia Banco Interamericano de Desarrollo – Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe.



- LAZZATI, Santiago (2003), *Gerencia y liderazgo*, Buenos Aires, Ed. Macchi.
- MANTERO, Juan Carlos (1997), "Mar del Plata: devenir urbano y desarrollo turístico" en Revista Faces, Mar del Plata, Año 3, N°4, pp. 135-152.
- (2004), "Desarrollo local y actividad turística" en Revista Aportes y Transferencias, Mar del Plata, Año 8, Volumen 1, pp. 11-38.
- MARIN, Antonio (1994), *Sociología para la empresa*, Madrid, Ed. McGraw Hill.
- MOLINAS, José R y otro, (2005). "Capital social, metas del milenio y desarrollo local: El caso de la iniciativa de Carapeguá en desarrollo, Paraguay" en KLIKSBURG, Bernardo. *La agenda ética pendiente de América Latina*. Pp.309-340
- NAJMIAS, Carolina y otro (2007), "Problemas de validez en investigaciones que utilizan metodologías cualitativas" en *Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa*, SAUTU, Ruth (comp.), Ed. Lumiere.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2010) <http://www.world-tourism.org/espanol/frameset/frame_sustainable.html>.[Consulta: 10 abril 2010]
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, (1999). *Guía para Administraciones locales: Desarrollo turístico sostenible*. Madrid, OMT.
- ORTELLI, Horacio (2005), "Relevamiento y diagnóstico de acciones y gestión de la calidad en empresas turísticas: las experiencias en la actividad turística del destino Ushuaia-Tierra del Fuego", ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y Primer Simposio Internacional de Investigación-Acción en Turismo, Bahía Blanca, 6,7 y 8 de octubre.
- PLAN ESTRATÉGICO DE MAR DEL PLATA (2003), Documento de Base de Diagnóstico, documento de circulación interna.
- PORTER, Michael (1990), *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Ed. Vergara.
- RAMIREZ, Norberto (2004), "Cultura organizacional: una mirada desde la gestión de reformas en los municipios", ponencia presentada en Seminario Red Muni, 6.Córdoba, 9 y 10 de septiembre.
- RAMIREZ PLASCENCIA, Jorge (2005), "Tres visiones sobre Capital Social: Bourdieu, Coleman y Putnam" en *Acta Republicana Política y Sociedad*. Universidad de Guadalajara, Año 4, Número 4, pp.21-36.
- RICO, Rubén Roberto (1998) *Calidad estratégica total, diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- ROFMAN, Adriana y otros (2004). "La dimensión de la cultura y la comunicación en los procesos de desarrollo local", en APREA, Gustavo. Problemas de comunicación y desarrollo. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 141-165.
- ROMERO, Arturo Luis y otros (2005) *El sistema de la calidad, su impacto empresarial y el cambio organizacional*. <http://www.gestiopolis.com>, 30 julio 2008.
- SANCHO PEREZ, Amparo y otros (2001), *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- SCHEIN, Edgar H. (1982), *Psicología de la organización*, México, Ed. Prentice Hall.
- VARISCO, Cristina (2004), "El cluster turístico de Miramar" en Revista Aportes y Transferencias, Mar del Plata, Año 8, Volumen 2, pp.61-88.



- VASILACHIS DE GIALDINO, Irene (2006), *Estrategias de investigación cualitativa*, España, Gedisa Editorial.
- WEIERMAIR, Klaus (1996), "Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas" en *Papers de Turisme*, N° 20, Agencia Valenciana de Turismo, pp.52-68.
- YEPES PIQUERAS, Víctor (2004) "La gestión de las playas basándose en normas de calidad y medio ambiente", ponencia presentada en el II Congreso internacional de ingeniería civil, territorio y medio ambiente, Santiago de Compostela, España, del 22 al 24 de septiembre.
- ZAPATA CAMPOS, María José (2003) "Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política" en *Sociología del Turismo*. Barcelona, Ed. Ariel, pp.213-247.
- ZUPPA, Graciela (2004). "Prácticas de sociabilidad en la construcción de la villa balnearia", en ZUPPA, Graciela. *Prácticas de sociabilidad en un escenario argentino. Mar del Plata 1870-1970*. Mar del Plata, Universidad Nacional de Mar del Plata, pp.53-79.